

論 説

企業結合の今日的展開とその特徴

企業提携を中心として

山 崎 敏 夫

目 次

問題提起

M&A の今日的展開と企業提携

1990 年代以降の資本主義の変化と企業提携の今日的展開

企業提携分析の視角

企業提携問題の産業別比較とその特徴

企業提携の今日的意義

- 1 今日の企業提携と資本蓄積問題
- 2 20 世紀型企業構造と企業提携の位置

問題提起

1990 年代以降にみられる企業経営の今日的問題として、一般的に経営のグローバル化の展開や情報技術の急速な発展にともなう企業経営の変化が代表的な動きであるとされているが、この時期の資本主義の大きな変化のもとで、企業結合においても今日的な展開、特徴がみられる。それは一方で激しく競争しながら他方では協調するというかたちでの展開が広がり、大量的な現象となってきたという点にみることができる。19 世紀末から 20 世紀初頭にかけての独占形成期から今日までの歴史的過程において企業結合は企業、産業、資本主義経済の発展・再編において大きな役割を果たしてきた。そこでの企業結合形態としては、企業連合（カルテル、シンジケート）、企業合同（トラスト＝合併）、企業集団（コンツェルン）の形成、合併、提携など多様な形態がみられたが、そうした企業結合のありようをめぐっては、ことに 1990 年代以降、特徴的な現れ方がみられる。すなわち、1990 年代に入ってからかつてない大規模なクロスボーダー的 M&A が展開されており、それはグローバルなレベルでの企業の競争関係において大きな変化をもたらすものとなっているが、その一方で、日本において最も典型的にみられるような持株会社という企業結合形態による再編（とくに経営統合や事業統合）や、提携による企業間関係における変化がみられるようになっている。

本稿では、とくに 1990 年代以降にこうした特徴的な現れ方をみることになった企業結合について、M&A との関連をふまえて企業提携を中心に取り上げ、その今日的問題の解明を試み

る。すなわち、この時期の企業結合の主要問題とその基本的特徴、そうした現象の規定要因の解明を試みるとともに、企業、産業、経済の発展・再編の、また現代企業の資本蓄積問題の今日的到達点としての企業提携のもつ基本的特徴と意義はなにか、また 20 世紀型企業構造との関連でみた場合に今日の企業提携はいかなる位置づけがなされるべきものであるのか、といった点を明らかにするなかで、1990 年代以降の資本主義の新段階における企業結合の基本的特徴と意義の解明を試みる。この点は現代資本主義の現発展段階における企業の発展・再編のメカニズムの解明という問題ともかかわる重要性をもっているといえる。

まず において M&A の今日的問題とともに、M&A と企業提携との関連についてみた上で、以下では企業提携の今日的問題について考察する。すなわち、 において 1990 年代以降の資本主義の変化との関連で今日の提携にみられる企業結合の問題領域、規定要因について、また では企業提携分析の視角について考察する。さらに では企業提携問題の産業別比較を行い、最後に においてそうした現象の今日的意義の解明を試みることにする。

M&A の今日的展開と企業提携

旧ソ連東欧社会主義圏の崩壊と同地域の市場経済化や、中国、ベトナムなどアジアの社会主義国の市場経済化の進展などによる資本主義陣営にとっての市場機会の拡大と競争の地球規模化のもとで、1990 年代半ばから末にかけて M&A ブームとも呼ばれるかつてない規模の世界的な企業の吸収・合併の大きな動きがみられ、そこでは国境を越えたクロスボーダー的な合併・結合が顕著になってきた。この時期の企業集中の特徴は、EU の成立とその後の通貨統合とによる欧州市場のかつてない完全統合への動きにともなう同市場における競争の激化への対応として企業の合併・買収が急激に広がったこと、アジア地域においても市場経済化の進展に対応してアメリカ多国籍企業による市場支配が拡大し、日本企業の買収・統合がすすみ、欧州地域やアジア地域での国境を越えた合併に刺激されて各国国内での合併も急激に広がりをみせるようになったこと、また世界的な不況と市場競争の激化を反映して合併や買収をテコにしてリストラクチャリング・合理化が推進されたことなどにみられる¹⁾。また 1990 年代に入ってからアメリカにおける長期的な株式市場の上昇を基礎に、株式交換型合併によって現金ではとても調達できないような巨額の M&A が可能になったことも大規模な企業集中を促進する重要な要因として作用したといえる²⁾。

1) 林 昭「現代企業における企業集中運動」、林 昭編著『現代の大企業 史的展開と社会的責任』中央経済社、2003 年、79 ページおよび 81-3 ページ。

2) 上田 慧「生産のグローバル化と M&A」『経済』、No.80、2002 年 5 月、17 ページ、同「第 5 次企業合併運動とクロスボーダー M&A」『同志社商学』（同志社大学）、第 51 巻第 1 号、1999 年 6 月、480 ページ。

1990年代に入ってから今日の合併はグローバルな支配の達成をめざすものであり、それまでのいわば国家規模での支配的な企業の創出とは異なっている³⁾。この時期の「国境を越える合併」は、大競争下での過剰供給構造と価格競争の激化のなかで、国際寡占体のシェア競争の激化を防ぐべく、巨大企業同士の協調によってライバル間の合併を推進して「規模の経済」を達成しつつ、生き残り可能な一握りの寡占体のクラブ入りをめざすものであり、「1990年代後半になって本格化し始めた国際合併は、国際寡占のグローバル企業化の段階の産物」⁴⁾であるとともに、現代世界資本主義における寡占体制の新段階の実体的表現であるとされている⁵⁾。UNCTADの報告によれば、1990年代の10年間には国際生産における増大の大部分がグリーンフィールド投資よりはむしろクロスボーダーM&Aによるものであり⁶⁾、1997年にそのようなM&Aが急増しているが、大規模なそれは銀行、保険、化学、医薬品、情報通信の部門に集中しており、そのような集中によってリストラクチャリングが推進された点や、自由化、規制緩和がM&Aの著しい増加のひとつの主要因になっているという点にも特徴がみられる⁷⁾。こうしたM&Aの急増はこの時期の直接投資の著しい増大をもたらした大きな要因のひとつとなったが⁸⁾、例えばJ.H.ダニングは、クロスボーダーM&Aは多国籍企業による戦略的資産追及型の直接投資の活発化を意味するものであるとしている⁹⁾。

そのような企業結合の大規模な展開については、吸収・合併による世界的な企業の再編にともない大企業の一層の巨大化、市場支配力の強化がすすみ、グローバル競争のもとで、従来の国内市場における「寡占」競争が世界市場における「ビッグ3ないし5」といった「世界的寡占」体制に転化しつつあること、またそこでは、協調しながら競争するという重層的な展開が大量化している点に今日の特徴がみられる¹⁰⁾。「企業提携による協調」というかたちでの競争の抑制、そのような協調をふまえた競争の新たな展開、さまざまな領域での相互補完的関係の構築による競争力の強化が企業の重要な戦略的対応課題となってきた。歴史的にみると、

3) P.Martin, "Going on mergers: Today's takeovers say more about the weaknesses of companies than their strengths", *Financial Times*, 1998.12.22.

4) 奥村皓一「グローバル市場競争下の『国境を越える M&A (買収・合併・提携) (上)』」『関東学院大学経済経営研究所年報』, 第21集, 1999年3月, 13ページ, 15ページ。

5) 奥村皓一「グローバル市場競争下の『国境を越える M&A (買収・合併・提携) (下)』」『関東学院大学経済経営研究所年報』, 第22集, 2000年3月, 213ページ。

6) UNCTAD, *World Investment Report 2000: Cross-border Mergers and Acquisitions and Development*, United Nations, Geneva, 2000, p.10.

7) UNCTAD, *World Investment Report 1998: Trend and Determinants*, United Nations, Geneva, 2000, pp.10-1, pp.19-23.

8) UNCTAD, *World Investment Report 2000*, p.7.

9) J.H. Dunning, *Alliance Capitalism and Global Business*, Routledge, 1997, p.47.

10) 上田, 前掲「生産のグローバル化とM&A」, 17ページ, 「第5次企業合併運動とクロスボーダーM&A」, 465ページおよび『経済』, No.80, 2002年5月, 47ページ参照。

第1次から第4次までの企業集中運動にみられるように、巨大企業の独占的再編においてトラスト＝企業合同(合併)という形態での企業集中が大きな役割を果たしてきたが、企業提携は、今日、必ずしも資本投下をともなわない再編手段として、またリストラクチュアリングや合理化のための手段や市場支配の手段としても一層大きな役割を果たすようになってきている。企業提携は、競争関係にある企業同士や企業集団・企業グループを超えて、同一産業内のみならず産業を超えて、また国際提携と呼ばれるように国境を超えて、さらに高度に多角化した今日の巨大企業の特定の事業領域・分野あるいは特定の職能的領域においてなど合併や持株会社方式などと比べてもより広い範囲にわたって展開されており、これらの企業結合形態と比べてもかつてない大きな役割を果たすようになってきているといえる。またその目的をみても、「80年代前半までの技術導入や、生産委託を目的とした実務型提携や、貿易摩擦、特許紛争の回避を目的とした政治的提携を超えて、コスト分担や、標準化を目的とした相互補完型の提携が増加して¹¹⁾」おり、そうした相互補完については、地域の補完性、技術・能力の補完性、製品レンジの補完性などにみることができる¹²⁾。直接投資の場合には経営資源が資本と一体となって移転したのに対して、提携の場合には経営資源の一部だけが資本とは切り離されたかたちでも移転しうるが、90年代以降の国際提携では対等な企業間での経営資源の相互補完的利用が多くなっている¹³⁾。企業にとっての提携という選択肢は、「独自に行う代わりに、他の企業と連帯して活動を行なうための手段」であり、「配置の手段」¹⁴⁾として一層重要な役割を果たすようになってきている。

このように、グローバル展開をとげている今日の巨大企業の発展・再編における代表的なあらわれ、特徴のひとつを企業提携の今日的展開にみることができる。今日なぜ合併や持株会社よりもむしろ提携が企業結合という現象として大きな広がりをみせているのか、企業、産業、経済の発展・再編の、また現代企業の資本蓄積問題の今日的到達点としての企業提携のもつ基本的特徴と意義とはなにか。例えば戦略的提携は一般的に1980年代、とくにその後半以降にみられるようになった現象であるとされているが¹⁵⁾、90年代以降の世界と各国の資本主義の

11) 各務洋子「国際企業間戦略の理論」, 菅谷 実・高橋浩夫・岡本秀之編著『情報通信の国際提携戦略』中央経済社, 1999年, 14ページ。

12) 浅川和宏『グローバル経営入門』日本経済新聞社, 2003年, 230ページ。

13) 長谷川信次『多国籍企業の内部化理論と戦略提携』同文館, 1998年, 33ページ, 35ページ。

14) M.E. Poter, M.B. Fuller, Coalitions and Global Strategy, M.E. Poter(ed), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, 1986, p.321〔土岐 坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社, 1989年, 297-8ページ〕。

15) この点に関して、例えば山下達哉氏は、1980年代後半以降、従来とは異なった特性をもつ戦略提携が先進国の企業間で構築されているとした上で、それは、「直接投資による完全所有子会社の内部ネットワークと、戦略提携を含む各種の提携による外部ネットワークを結合したグローバル・ネットワークの構築が、大きな戦略課題となってきたことを意味する」と指摘されている(山下達哉「国際戦略提携の理論化への手がかりを求めて」『富士論叢』(富士短期大学), 第40巻第2号, 1995年11月, 79ページ)。同様の指摘は多くの研究にお
(次頁に続く)

変化のなかで企業提携はどのような意味で特徴的な現象であるのか。一般的に、そうしたこの間の世界および各国の資本主義経済の変化のひとつは、いわゆる IT 革命と呼ばれる情報技術の急速な発展と経済のグローバル化の進展による影響、変化にみることができるとされているが、そうした諸変化だけではなく今日の資本主義の新段階を規定する内在的な変化とはなにか。そうした変化のもとで戦略的提携などにみられる企業提携という現象が、多くの場合に資本投下をともなわないかたちでも展開される企業結合の形態として一定の意味をもって、またかつてない広がりをもって展開されている、あるいは展開されざるをえない社会経済的背景、規定要因の解明が重要な問題となってくる。さらにまたそうして展開される今日の企業提携は産業によってどのような特徴的な現れ方をみているのか、そのことを規定する要因は一体なにかという点も重要な問題となってくるであろう。

1990 年代以降の資本主義の変化と企業提携の今日的展開

まず現代の企業結合の基本的問題として、今日の提携にみられる企業結合の規定要因、問題領域についてみていくことにしよう。

歴史的にみれば提携と呼ばれる現象がみられたのは近年のことではなく、以前から資本提携や業務提携などさまざまな提携がみられたが、1980 年代、とくにその後半以降に戦略的提携にみられるように新しい動き、特徴がみられるようになってくる。例えば松行彬子氏は、「1975 年ころから、激しい企業環境の変化を背景に、国際的な企業間関係を中心として、従来の提携から戦略的提携に向けての質的な変化が潜在的に始まったが、1980 年代後半には、そのことがはっきりと顕在化するようになった¹⁶⁾」として、「企業の経営戦略は、1980 年代後半を境に、単なる“競争の戦略”から“競争と協力の戦略”へと、そのパラダイムを大きく転換している¹⁷⁾」とされている。内田康郎氏も、戦略提携という概念は「グローバル競争において内部化戦略を主体とした競争に限界が顕在化する 80 年代以降に定着したものであり、従来型の提携とは性格的に異なった意味合いを持っている」¹⁸⁾とされている。また竹田志郎氏は、提携は 1980 年代以降になってかなりの戦略性をもって展開されるようになっていくとして、1) 経営資源・経営機能の相互補完的活用が一般的となっている点、2) 提携の業務内容もパートナー間の双方向的な流れになっている点、3) パートナー間の関係が短期的で流動的な動きを示している点にその

いてもみられる。

16) 松行彬子『国際戦略的提携 組織間関係と企業変革を中心として』中央経済社、2000 年、205 ページ。

17) 同書、2 ページ。

18) 内田康郎「国際的な企業間提携にみる戦略的性格の形成と成長」『横浜国際開発研究』(横浜国際大学)、第 2 巻第 1 号、1997 年 7 月、107 ページ。

戦略的特質がみられるとされている。そこでは、競合企業間の提携が中心となっており、パートナー間の純粋な取引関係となっている場合が多い¹⁹⁾。同氏は、戦略提携は1980年代以降に変質し、一部の産業や部門で国際標準の構築が市場支配において非常に重要な意味をもつようになってくるなかで国際標準の追求が近年になって提携にとくに付与された内容となっている点を除くと、その形態、内容については現時点に至っても大きく変わるものではないとされている²⁰⁾。また1970年代中頃以降、とくに80年代に入って国際提携が変質し、激増しているとして、その社会経済的要因についてつぎのように指摘されている。すなわち、技術革新の加速化と平準化という技術側面の変化が研究開発やマーチャンダイジングの費用の増大や製品寿命・製品準備時間の短縮をもたらし、またアメリカによる世界経済への一方的支配の終焉と貿易規制・障害の増加による国際競争の激化という市場の側面の変化が顧客選考のグローバル化（地球的同質化）を一層進展させ、可変的で複雑な製品ミックスを要求することになり、多国籍企業にとっては、非価格競争を貫く自らの差別化戦略とともに、価格競争に対応する徹底したコスト引き下げ戦略が求められるようになったとされている。そこでは、そのための負担をできる限り低減し、適切な製品ミックスを基本とする経営資源の最高の組合せ・配分を実現していく上で、多国籍企業は、すでに形成された世界的な調達・生産・販売ネットワークを前提として、提携による外部資源の活用というかたちでの補完策を組み込む必要に迫られるとともに、そうした方策が戦略的にも大きな意味をもつようになってきたとされている²¹⁾。

しかし、ことに1990年代以降の世界および各国の資本主義経済の変化、企業をとりまく経営環境の急激な変化のもとで、それへのより迅速かつ柔軟な適応をはかる上で資本投下をともなわないかたちでの企業結合や、企業合同（合併）とは異なる形態での企業間の結合が一層重要な意味をもつようになるなかで、提携が一層多様なかたちで展開されており、重要な役割を果たすようになってきている。1990年代以降にはまた、抜本的な経営の見直し、新しい経営の展開がみられるようになってきているが、そうした動きにおいても提携という企業結合の形態を利用したかたちでの展開が一層広がりをもってすすんできているという点も特徴的である。一般的には1990年代以降に世界市場での競争関係が一層激しくなってきたことがその背景にある

19) 竹田志郎・内田康郎・梶浦雅己『国際標準と戦略提携 新しい経営パラダイムを求めて』中央経済社、2001年、34ページ、竹田志郎『多国籍企業と戦略提携』文眞堂、1998年、58-9ページ、同『国際提携戦略』同文館、1992年、85-6ページ、同『国際戦略提携』、竹田志郎・島田克美編著『国際経営論 日本企業のグローバル化と経営戦略』ミネルヴァ書房、1992年、157-9ページなどを参照。

20) 竹田・内田・梶浦、前掲書、34-5ページ、竹田志郎『多国籍企業の基本的経営戦略としての戦略提携 情報化の進展と関連して』『経営情報学会誌』、第6巻第1号、1997年6月、21ページ。竹田氏によれば、同氏が調べた1990～2000年時に生じた日本企業の標準化に結びつく259件の国際提携をみると、それは90年代後半に集中的に発生しており、急増傾向がみられ、とくに1999年と2000年の2年だけで全体の約半数に達しているとされている。竹田・内田・梶浦、前掲書、43ページ。

21) 竹田、前掲『国際提携戦略』、54-63ページ、101-3ページ参照。

されているが、この点に関して竹田志郎氏はつぎのように指摘されている。すなわち、世界の多国籍企業にとって、そのような競争の激しさは 1) 同次元で競合する企業の増加、2) 途上国や社会主義国の資本主義世界市場への参入にともなう競争の地域的拡大、3) 競争の分野的拡大、4) そのような拡大や多角化による参入と撤退から生じる競争行動の高速化、5) 環境経営にかかわる研究開発費、その他の費用の増加、6) 政府規制の撤廃・緩和への対応というかたちで現れ、3) と 4) の面が経営戦略での「速度」を直接求める原因となっているとされている²²⁾。このような経営環境の変化は企業提携の戦略的意義を一層高める結果となっており、1990 年代以降、「速度」という面での対応としても M&A や経営資源の内部育成によって市場開拓や技術開発をすすめる、競争優位を確立するといった方法に替わって戦略的提携が一層重要視されるようになってきた²³⁾。

それゆえ、1990 年代以降の提携が質的に新しい特徴、性格をもつものであるのか、その場合にはそうした変化をもたらした規定要因は一体なにか、そうした経営現象のもつ「歴史的特殊性」と意義の解明が重要な問題となってくる。1990 年代以降の企業提携のもつ意義の変化については、例えば奥村皓一氏は、国境を超えた企業間の戦略的提携は 80 年代から目立ち始めたが 90 年代に入って一層その重要性を増し、国際的な寡占化とグローバル競争の激化、技術革新競争の結果生まれた新興企業の台頭、企業のリストラクチャリングの必要性、とりわけ市場構造の変化への対応の必要性、経済摩擦の緊張激化と地域統合化の同時進行のもとで、一層緊密なグローバル戦略の手段となり始めたとされている。そうした提携は「準大手がメジャーズに対抗しようとする企業同盟よりも、最大手企業同士が国境を超えてパートナーシップを形成する段階」であり、グローバル経営における「21 世紀戦略」の一環として、米欧・日米・欧州域内の企業間に広がり始めたとされている²⁴⁾。1990 年代に入ってから戦略的提携はまさに、「激変する国際経営環境における、生き残りをかけた多国籍企業同士の激烈な競争提携」として展開されているという点において急速に重要性を増してきたといえる²⁵⁾。ことに国際提携では、この時期のその増大は外資に対する規制緩和という世界的な潮流のなかで起こっており、

22) 竹田・内田・梶浦、前掲書、20-3 ページ、竹田、前掲『多国籍企業と戦略提携』、50-1 ページ、竹田、前掲「多国籍企業の基本的経営戦略としての戦略提携」、20-1 ページ。

23) 牛丸 元「戦略的提携と企業行動」『経営論集』（北海学園大学）、第 1 巻第 2 号、2003 年 9 月、29 ページ。一般的に 1980 年代、とくにその後半以降に増大し「戦略的提携」へと質的な変化がみられたとされる企業提携については、90 年代以降に提携のもつ戦略性の高さやその戦略性・戦略色が強まってきたとする見方も多い。例えば竹内慶司「企業間提携のタイポロジー——垂直統合型戦略提携の構築に向けて——」『市邨学園短期大学開学 30 周年記念論集』、1996 年 2 月、575-6 ページなど参照。

24) 奥村皓一「現代グローバル競争の構造変化と日・米・欧企業間の戦略的提携」『関東学院大学経済経営研究所年報』、第 16 集、1994 年 3 月、102 ページ、111 ページ、113 ページ、同「日・米・欧グローバル企業間の戦略的提携」『世界経済評論』、第 38 巻第 12 号、1994 年 12 月、9 ページ。

25) 首藤信彦「国際戦略提携を超えて」、江夏健一編著『国際戦略提携』晃洋書房、1995 年、18 ページ。

先進国での事業展開のための先進国の企業同士の結びつきとなっている場合が多い²⁶⁾。とくに電気通信、金融、半導体生産、航空、化学などの分野で1990年代に入ってみられた巨大企業同士の提携では、1980年代以降にみられた日米貿易摩擦の克服策の一環として生じた提携とは質的に異なり、「主として米、欧トップ企業間の寡占競争の克服と新たなグローバル産業秩序の形成を目指して」展開されてきたという面がみられるが²⁷⁾、競争と協調の戦略の一環として、日米欧の巨大企業間の協調をグローバルなレベルで組み込んだ競争の展開となっている。

そうした変化として、一般的に「メガコンペティション」などと呼ばれるようにグローバルなレベルでの企業間の競争の激化ということが指摘され、なかでも市場の同質化や技術水準の平準化による競争の激化という問題があるとされる場合も多い。しかし、例えば市場の同質化の傾向といっても同時にまた市場ニーズの多様化の一層の進展、国や地域による差異もみられるわけで、今日の競争構造の変容を十分に明らかにしているとはいえない。一般的にいえば、変化の激しい経営環境に柔軟かつ迅速に対応し、グローバルな市場において激しい競争に打ち勝つためには、一社ですべての経営資源を備えることによって競争に立ち向かうよりはむしろ、他社が得意とする分野・領域の経営資源を有効に組み合わせることによって製品やサービスを提供することが競争力を構築する上でより適格的、有効となりうる場合も多くみられるとされている。例えば日本企業の国際提携についてみても、1980年代には日米摩擦や為替リスクの回避をねらった提携が主体であったのに対して、90年代に入って市場のグローバル化や技術革新の急速な進行のもとで、「ヒト、モノ、カネ、技術」を一社で賄うことができない大競争時代になり、産業界に国際提携の組み替えを迫る事態となっているという面もみられる²⁸⁾。1990年代以降になって、企業の外部的な環境の変化は、すべての経営資源を自前で確保し事業を展開していくことが柔軟な経営活動の展開を困難にするとともにリスクを自社ですべて負担せざるをえないという内部化のデメリットを回避しなくてはならない方向ですすんできたといえる²⁹⁾。またことに非常に広範な事業領域に多角化している現代の巨大企業にとっては、広い事業分野・領域のすべてにおいて他社に対して優位な経営資源を確保することはますます困難になる傾向にあるなかで、高度に多角化した事業構造のなかの一部の事業分野において、あるいは開発、購買、生産、販売、物流、サービスなどビジネスプロセスの一部の機能について他社の経営資源を組み合わせるかたちで経営展開をはかる動きが広がっている。そのさいのひとつの重要な手段として、他企業のもつ膨大な経営資源のうち必要な部分のみを手に入れることができ、

26) 長谷川，前掲書，61 ページ。

27) 奥村皓一「世界企業の大提携時代が始まった 規制でがんじがらめの日本企業は孤立する？」『世界週報』，1996 年 11 月 26 日号，53-5 ページ。

28) 『日本経済新聞』1999 年 7 月 7 日付。

29) 内田，前掲論文，95 ページ，

経営資源の分散とそれによるコア・コンピタンスの喪失をもたらしにくいという利点をもつ提携³⁰⁾という企業結合形態の利用が重要な意味をもつようになっている。

ただその場合でも、資本主義的（法則的）な一般的規定性のもとで、また世界資本主義と各国資本主義の現発展段階に固有の特徴的規定性をふまえた考察を行うことが重要であり、そうした分析によって現代資本主義経済社会のなかで企業経営問題、さまざまな経営現象のもつ企業経営上の意義だけでなく社会経済的意義を明らかにしていくことが重要である。このことはすなわち、資本主義発展の現段階をどうふまえて企業経営問題をいかにみるか、換言すれば、現段階の資本蓄積条件のありようをどうみるかという問題でもある。歴史的にみると、資本蓄積条件の変化は本来、生産力と市場という経済発展の2つの軸における変化による資本主義の構造的変化に規定されてきたといえるが、たんにIT革命やグロ・バリゼーションといったレベルの条件だけではなく、それらの影響をもふまえた、あるいはそれらの変化を反映した資本主義の現発展段階に固有の特徴的規定性とはなにか。この点の理解こそが、今日の企業経営問題の展開とそれへの対応としての現実の企業経営のありようを規定している客観的な諸関係を明らかにするカギとなろう。この点は1990年代以降の資本主義の変化をどうとらえるかという問題と関係している。今日自前での経営展開が困難になる部分が広がり、「内部化による統合」とは異なる「非統合」というかたちでの外部の経営資源による補完を組み込まざるをえないという事態を根本的に規定している資本主義の構造変化とはなにか、そうした経営展開が重要となってきた経営環境の変化を市場の同質化、技術水準の平準化、製品ライフサイクルの短縮、開発費の巨大化などだけでなく、本質的には資本主義の現発展段階に固有の特徴的規定性のもとで、そうした現象が一定の意味をもって展開されている、あるいは展開されざるをえない規定関係を明らかにすることが重要となってくる。この点は、1980年代および90年代の資本主義の位置づけなしに個々の経営問題・現象を考察することの限界性を示すものでもある。

こうした点に関連していえば、1990年代以降の特徴的な変化としては、旧ソ連東欧社会主義圏の崩壊、アジアの社会主義国の市場開放の進展にともなう資本主義陣営にとっての市場機会の拡大による世界のボーダレス化、供給源としての途上国・新興国の参入の増大、それらの諸国の位置の高まりという問題がある。竹田志郎氏は、市場のグローバル化の進展過程で生じた大きな変質が旧社会主義圏への資本主義企業の本格参入や経済的地域的統合化による市場のブロック化とともに欧州、日本、NIES諸国の多国籍企業の成長を背景とする国際競争の激化による非価格競争から価格競争へのシフトにあり、可変的で複雑な製品ミックスを要求する顧客選好のグローバル化のもとで、「多国籍企業間の競争はグローバルな市場セグメントに見合う

30) 佐久間信夫「提携の戦略」、佐久間信夫・芦澤成光編著『経営戦略論』創成社、2004年、125ページ、長谷川信次「国際企業提携の理論的考察」、江夏編著、前掲書、46ページ。

マーケティングミックスを基にする価格競争が主軸となってきたことを意味する」とされている³¹⁾。1990年代には世界のボーダレス化による市場の拡大に対応してグローバルな世界的市場の獲得をめざして各国の巨大企業はグローバル展開をはかっているという面とともに、グローバルなレベルでの競争の激化と、例えばEUなどにみられるように域内市場化のなかでの競争の激化のもとで域内ナンバー1から3といった独占的地位の確立をめぐる熾烈な競争の展開、域内市場においては有利な条件をもつ域内企業との競争という面からも域外企業にとっては同地域への生産展開を余儀なくされるという状況にある。そうしたなかで、巨大多国籍企業であっても、全世界的な市場への利潤機会をめざして行動するさい、すべてを自前で展開するのは一層困難になってくるとともに、必ずしも有効であるとは限らなくなってくるなかで、企業提携がそれまでの時期と比べても一層重要な意味をもつようになってきている。

しかし、1990年代以降の資本主義の変化については、世界市場のグローバル化・ボーダレス化と主要先進資本主義国以外でも途上国や新興国をも含めて各国の経済発展、産業発展がすすむなかでそれまでの日米欧3極構造からグローバルなレベルでの競争へと変化してきた状況、また貿易その他の規制や産業政策、とくに重点産業育成政策などにみられるように各国の国家戦略、保護主義的対応によって外資による圧倒的支配が困難になってきているという面、さらにITの技術的性格にも規定されてそうした情報通信技術の利用においてそれまでの技術（とくに生産技術のように）と比べても「暗黙知」的要素・部分が介在してくるところが小さいということもあり技術水準の平準化がおこりやすいという状況にある。しかも各国の経済発展、産業発展の差による市場条件の差異や、企業が市場のターゲットとする国が自由主義的政策をとっているか保護主義的政策をとっているかということによって企業が対応すべき製品ミックスが異なってしまうをえず、そこでは、複雑な製品ミックスでの対応をフレキシブルに展開せざるをえないという状況にある。そのような変化のもとで、今日の世界と各国の資本主義における競争関係・競争構造をみても、アメリカや日本、ヨーロッパの先進資本主義国であってもあらゆる産業、ビジネスプロセスにおいて一人勝ち的な支配・優位、あるいは支配領域の圧倒的な拡大が困難となっており、各国において強い産業と弱い産業や強みをもつビジネスプロセスの領域とそうでない領域などが複雑に入りまじった現れ方となっている。こうして、各国およびそこにおける企業の競争力・競争優位についても産業部門間、事業分野・製品分野間やビジネスプロセス間において差異がみられるようになっており、そのような差異に規定された競争関係の複雑性・多様性のなかに、世界資本主義と各国資本主義の現発展段階に固有の特徴的規定性をみることができる。そのような「複雑性」としてあらわれている点にこそ1990年代以降のグローバル段階の資本主義の質的变化がみられる。

31) 竹田、前掲『多国籍企業と戦略提携』、53ページ、199ページ。

そのような状況のもとで、日米欧の先進資本主義国の巨大企業であっても、その産業部門、事業分野・製品分野あるいはビジネスプロセスのすべてのところで競争力・競争優位を自前で賄っていくことが一層困難になっており、そうした状況の変化へのひとつの対応として企業提携が一層重要な意義をもつようになってくるとともに、1980年代にみられたのとは異なる多様性・複雑性をもって展開されざるをえなくなっている。今日の企業提携のそうした多様性・複雑性は、例えば、国際提携による協調企業間での地域的な市場面での棲み分け・市場の配分（分割）、利益のあがりやすい地域や分野（事業分野・製品分野）への直接投資を重視しながらも利益のあがりにくい、あるいは市場規模の小さい地域・分野への進出には提携（合併を含む）をおりませた展開をはかっているという傾向、利益の上がりやすい市場の大きな地域についても直接投資が有効な領域（価値連鎖からみて）には自前展開をはかりながらもそうでないところでは提携を組み込むという動き、開発など一領域のなかでも自前展開と提携をおりませるという動きなどにそのあらわれの一端をみることができる。このように、今日の企業提携にみられるこうした多様性・複雑性、戦略的意義の一層の高まりは、本質的には、1990年代以降の世界資本主義の関係性の変化に規定されたものであるとともに、今日の企業提携が80年代のそれと比べても質的に新しい性格をもつ現象となっていることを示すものであるといえる。

そのような多様性をみせている企業提携が今日一層大きな意味をもって展開されていることを1990年代以降の競争構造の変化との関連でみれば、製造業でみた場合、1990年代以降、経営のグローバル展開が開発や購買をも含めた世界最適生産力構成を、高度に多角化した巨大企業における特定の市場地域向けの特定製品、その生産のための部品の種類あるいは工程にてらして確立していくというかたちで、しかもそうした経営展開が北米、欧州（EU）、アジアなどにおける地域完結のかたちをとりながらの展開となっているという点が重要である。そこでは、巨大企業の国内生産・国内販売・輸出を基軸とする国内型蓄積構造とその補完策としての国際化から世界最適生産力構成による経営のグローバル展開とそれを基礎にした蓄積構造への変容、またそのような経営展開と蓄積構造の巨大企業同士によるグローバル競争構造への変容がみられ、そのような意味で今日の経営のグローバル展開は「多国籍企業」といわれた時代の経営展開や1980年代の経済の国際的展開とは明らかに質的に異なる性格をもつ段階へと入ってきている。しかもそのさい、例えば戦略的提携を基礎にした企業間のネットワーク的展開やアウトソーシングなどにみられるように内部化（自社資源の利用）を基礎にしながらも非内部化（外部資源の利用）をも組み合わせることが大きな意味をもつようになるなかで、そのような外部資源の結合・利用をも含めたかたちでの世界最適生産力構成による経営展開とそれに基づく利潤追求の推進が徹底してはかられている³²⁾。また例えば自動車産業における世界最適生産力構成

32) この点については、拙稿「経営のグローバル化の基本的特徴と意義 日本 の製造業を中心として」()、(次頁に続く)

の構築というかたちでのグローバル展開の影響のもとで鉄鋼業においてもそれに対応するかたちで提携が国内のみならず国外の企業との間でも活発に展開されていることにみられるように、そのような経営のグローバル展開は、提携という企業結合形態がより広い産業において展開されるひとつの重要な要因にもなっている。経済のグローバリゼーションのもとでの世界最適生産力構成の構築において提携網がどの産業でいかなるかたちで行われているのか、こうした問題を一国のみならず世界的なレベルでの企業結合とのかかわりのなかでみていくことが重要となろう。

さらにいわゆる IT 革命のもとでの情報技術を基礎にした経営展開の進展も今日提携が大きな意味をもって展開されている重要なひとつの要因をなしている。情報技術の利用によって、それまでの「距離と時間の制約」が大幅に縮小されたことで組織のネットワーク化が容易となり、経営資源の連結可能性が拡大されたことを基礎にして、今日、生産、販売、購買、開発などの企業の基本的職能領域・活動の合理化・効率化だけでなくビジネス・プロセス全体の有機的なシステム化による効率化というかたちでも推進され、企業全体におよぶ効率化・最適化の追求というかたちでの経営展開が推進されている。そのような経営展開は経営環境への主体的・能動的適応という点でも一層戦略的な意義をもつようになってきているが、情報通信技術の革新が世界最適生産・購買・開発・物流の実現のための技術的基礎を与えるとともに、そうした展開を提携やアウトソーシングなど企業の外部資源を活用したかたちで推進していくことを一層重要な意味をもつものになっている。「IT 革命により、時間・場所を超えたコントロールやコミュニケーションが可能になり、従来では考えられなかったネットワークの構築が可能となった」のであり、「自社の各部門、他社との連携を従来よりもダイナミックに構築することが可能になった」³³⁾。そのため、今日の提携においては、「企業内だけでなく企業間でもネットワーク・システムが構築され、メンバーは同じ情報をリアル・タイムで共有でき」、「その結果、開発、製造、物流の連携が可能になり、開発から販売までのリード・タイムが短縮されている」³⁴⁾ という点が大きな意味をもっている。

また 1990 年代以降今日までの時期の経営現象の重要な特徴として、「リストラクチャリング的合理化」がそれまで以上に強力に推し進められ、そのような合理化が全産業的な広がりをもって展開されてきているという点があるが、そのような合理化の推進、経営展開にあたり合併、提携、持株会社、合併など多様な企業結合形態が利用されているという点が特徴的である。個別企業を超えたレベルでリストラクチャリング的合理化、事業や経営の統合・再編成

()、『立命館経営学』、第 43 巻第 1 号、2004 年 5 月、第 43 巻第 2 号、2004 年 7 月を参照。

33) 吉田史朗「企業の提携・アウトソーシング戦略」『電子材料』、第 40 巻第 9 号、2001 年 9 月、35 ページ。

34) 中田善啓「情報通信技術の革新と戦略的提携」『季刊 マーケティングジャーナル』、第 55 号（第 14 巻第 3 号）、1995 年 1 月、18 ページ。

のための手段としてそのような多様な企業結合形態による統合が行われる場合が多くみられる。そのありようは産業によっても、また同一産業内の企業によっても異なっている場合が多い。例えば勝ち組企業では、リストラクチャリングの合理化の必要性もそれだけ小さいといえるが、すでに生産拠点の海外移転も比較的順調にすすんでおり、企業グループ内での世界的生産分業体制下での有利な資本蓄積条件をすでに築いてきており、経営のグローバル展開のなかでそうした世界最適生産力構成を確立する上で、自社の経営資源によるだけでなく、外部の経営資源の活用をはかることも重要な意味をもつようになっており、それを可能にする企業間関係の展開もすすんでいる。これに対して、負け組企業では、リストラクチャリングの合理化をとおしてその産業のなかでの自社の寡占的地位を維持し、高めることが重要な課題となっている場合が多く、そのような経営課題への対応をはかる上で企業結合が利用されることも多い。また国によって産業の競争力は異なってくるが、負け組産業では、徹底したリストラクチャリング的合理化による産業再編成をとおしてその産業の需給の調整を行い、国際競争力の向上をどのように実現するか、資本蓄積条件をいかにして改善していくかが最大の課題のひとつとなっており、そうした課題や目標にも規定されて企業結合、企業間関係のありようも勝ち組産業の場合と大きく異なっていることも多い。こうした点は、今日そのような負け組企業や負け組産業では合併や提携、合併などのさまざまな企業結合の形態を利用しながらリストラクチャリング的合理化がすすめられようとしているという点にもみることができる。しかし、多額の有利子負債や不良債権を抱えた負け組企業の場合には、そのような巨大企業を合併してしまうと吸収した側の企業にとっても財務体質の弱体化を招くリスクが大きく、合併という手段よりはむしろ提携、とくに資本提携によって傘下におさめるかたちでの企業結合形態の方がより適格的であることも多い。また 1990 年代以降の動きをみると、「莫大な新規対外投資を節約できるクロスボーダー M&A が、世界市場への参入を一挙に行って優位を確立し、国際規模でリストラを行う手っ取り早い手法として採用されて³⁵⁾」おり、欧米の企業を中心に強力に推進されてきたのに対して、日本の企業をみると、多くの場合、「失われた 10 年」といわれる長引く景気低迷のもとでそのような企業結合による再編成への徹底した取り組みが十分になされてきたとはいえず、それだけに大規模な資本の結合をとまなう M&A ではなくよりゆるやかな結合形態である提携を利用したかたちでの対応、再編がより大きな意味をもつことにもなっているという面がみられる。

35) 『経済』, No.80, 2002 年 5 月, 47 ページ。

企業提携分析の視角

以上の考察をふまえて、つぎに今日の企業提携を分析する上での視角についてみることにするが、提携という現象が多様なかたちで展開されていることにも規定されて、それを考察するさいの視角をどのように設定するかが重要な問題となってくる。

まず提携によって協力・協調する内容・目的による類型化の視角である。この点は今日的な社会経済的諸条件に規定された提携の現れ方をみているということの解明とも関係するが、その主要なものをみれば例えばつぎのようないくつかの点をあげることができる。すなわち、第1に生産量の拡大や市場シェアの拡大による市場支配・競争力強化、第2に調達の商品化、第3に開発の商品化による巨額の研究開発コスト・リスクの分散、第4に技術の世界標準・業界標準の獲得を目的とした提携、第5に技術、特許をめぐる提携、第6に過剰生産能力問題への対応、第7にノウハウの供与・提案型事業をめぐる協定、第8に信用補完などによる再建目的の提携、第9に新規参入目的の提携、第10に生産・販売提携、第11に経営統合や事業統合を目的とした提携などがある³⁶⁾。ただこうした提携の目的・内容という問題に関しては、もちろん複数の目的をめざした提携も多く、また提携に加わった企業の双方の目的が必ずしも一致しているというわけではなく、それぞれの企業のおかれた条件、その企業の属する産業のなかでの位置、競争力を構築する上での強み・弱みなどの差異などをふまえてみていくことが必要と

36) 企業提携における新しい特徴的な現れをみると、例えば技術協力や特許、開発をめぐる提携では、近年の戦略的提携の場合そのほとんどがクロス・ライセンスであり、技術交換・技術と市場の交換・技術と製品の交換など経営資源の交換を意図しているという面がみられ（松行、前掲書、35ページ）、「ロイヤリティ確保が主たる目的ではなく、直接投資活動を併行して進めたり、双方の技術（経営資源）を提供する共同開発から出発した生産・販売活動を行うかたちが多くなっている」（竹田、前掲『多国籍企業と戦略提携』、57ページ）。ここでは、「単なるロイヤリティの授受を中心とした固定的な提携関係から、技術提携を契機にさらにそれぞれの開発優位性を強化していくことに力点をいれたより対等で弾力的な提携関係への展開」（中原秀登「企業の開発提携戦略」『経済研究』（千葉大学）、第11巻第3号、1996年12月、311ページ）となってきた。調達提携では、従来は自社生産より有利な価格での調達の可能性にその動機があったが、近年の戦略的提携では、品揃えという目的も加わり、自社の得意分野への特化のために特定製品ラインの生産委託による補完をはかる提携も多くみられるようになっている。さらに生産提携では従来はコスト節減、資本の節約やリスク回避を主たる目的として同一業種内の標準化製品の生産を中心に行われる場合が多かったが、相互の技術の提供による製品の開発や製品ラインの補完・拡張、コスト削減やリスクの分担・分散、技術と販売網の結合による新規市場への参入、市場地位の確保・向上などの相互補完的な性格の提携となっている場合が多い。また販売提携では、従来は自社販売網がないことから提携先を販売会社として利用し、全面的に提携相手に依存する場合が多かったが、現在では対等の立場で既存市場（事業）での販売網を相互利用する場合や、すでに自社販売網を有していてもそれを前提にさらに新規市場（事業）の拡大をめざして提携先を利用することによって市場拡大、事業拡大、製品ラインの補完・強化といったかたちで有利な戦略展開をはかるために地域別、業種別、製品ライン別に提携する場合が多い。竹田、前掲『多国籍企業と戦略提携』、57-8ページ、松行、前掲書、29-31ページ。

なってくる場合も多い。

第2に提携が展開される舞台となるそれぞれの産業のもつ特性、その産業のおかれている条件（資本蓄積条件）に規定された提携の現れ方、そのもつ意義、役割の差異を明らかにするという視角である。この点については、例えば生産される製品や事業領域、事業の特性に規定された産業別の差異の解明という点がある。そこでは、製造業の場合には生産される製品の差異に規定された提携の現れ方の相違が問題となる。例えば加工組立産業と素材産業との間でみられる諸特徴、差異、同じ加工組立産業のなかでも基本的に単一製品系列の自動車産業と多様な製品分野をかかえる電機産業との間、電機・電子産業のなかでも製品のライフサイクルの長さや価格の低落傾向にも相違がみられる家電部門と電子部門との間にみられる諸特徴、差異の解明、同一産業のなかでも製品分野による規定性、差異の解明も重要である。また製造業以外の金融、流通、サービスなどの諸部門では、製造業のような財の製造を行うというのとは異なる業務の性格に規定された提携の現れ方、そうした企業結合の今日的な展開、その意義を解明することが重要となる。ことに金融部門では金融ビッグバンのもとでの再編や外資の進出、商社の場合には近年の経営環境の大きな変化やその業務の性格などに規定された提携の特徴的な現れ方、そのことのもつ意義が重要な問題となってくるであろう。また勝ち組産業、負け組産業とでもいうべき産業の間など各産業の資本蓄積条件の差異に規定された提携の現れ方にみられる相違を解明するという視点も重要である。ただその場合、同一の産業であっても国によって差異がみられるわけで、そうした各国の勝ち組産業と負け組産業のもつ競争力、資本蓄積条件の差異という問題をふまえていくことも必要かつ重要である。例えば日本の場合でいえば、従来国家によって保護されていた産業が1990年代に国際競争力という点からみても「負け組化」する傾向のなかで外資の参入・進出、外資との「従属的な」提携がみられるようになるだけでなく、産業再編の進展のなかで勝ち組企業の競争力・支配力が提携によって強化されてきているという面がみられるとともに、負け組企業の経営再建目的の提携もみられる。これに対して、勝ち組産業では一般に国際競争力も高いという状況のもとで国際提携においても、例えば将来の世界市場における競争力、地位の構築、一層の向上をはかるための世界標準となりうる先端技術の領域での開発面での提携もみられるなど、企業提携は現在と将来のより有利な事業展開のための条件づくりという面が強い場合も多い。

第3に企業間の提携の現れ方、そのあり方における国・地域による差異という問題に関して、そのような相違とそれを規定する関係を解明するという視点も重要である。例えば先進資本主義国と発展途上国との間でどのような差異がみられるか、またNAFTA、EUといった自由貿易協定を基礎にした地域経済圏の諸国と日本のようにアジアにおいてそれらに匹敵する地域経済圏をもたない国とでは、そうした条件の相違に規定されて企業提携の展開においてどのような特徴、差異がみられるのかという点の解明も重要となってくるであろう。

第4に対等な関係の提携が従属的な関係の提携かという点からの視角である。戦略的提携という場合、一般的には対等な関係での企業間の提携が多いとされているが、現実には、企業間の力関係によって提携のありよう、あり方に差異がみられる場合も少なくない。そこでは、例えば資本参加による従属的な関係の形成や、国際間でみられる提携が対等な関係のものであるのか従属的な関係のものであるのかという点、勝ち組企業と負け組企業との関係、そこにみられる差異の問題などがある。この点に関しては、例えば自動車産業のような日本が潜在的に比較的高い国際競争力をもつ産業においても三菱自動車やマツダ、日産のように1990年代に「負け組化」した企業で外資との従属的な提携とならざるをえないという面や、そのなかでも日産のように負け組企業からの脱却をいち早くすすめてきた企業とマツダや最近の動きのなかでやや異なっているが三菱のような依然として外資系企業の傘下にとどまり、それに依存してきた企業との間でも提携のあり方、企業間の関係性のあり方が変わってくるという面も重要である。

第5に日本の場合の企業集団のようなグループを超えた企業間の合併や提携がみられるようになっていることも今日の特徴のひとつであるが、そのような企業集団、コンツェルンの枠を超えたかたちでの提携と同一企業集団（グループ）内の企業間の提携との比較をとおして、そうした新しい特徴的な現象のもつ意義を明らかにするという視角も重要である。

第6に例えば資本提携が業務提携かというような提携の形態上の差異による類型化が考えられるが、ただその場合でも、資本提携を前提にして業務提携へとすすむ場合や業務提携を結んでいる企業間で資本出資などにより資本提携をあらたに結ぶという場合もみられ、両者がまったく独立的に存在するのではない場合も多く、その内容、性格との関連をふまえてみていくことが重要である。

第7に提携という企業結合をたんに「現象」としてだけでなく、資本蓄積の問題としてみることで、したがって、それぞれの提携の事例が資本蓄積においてどのような意義をもち、また蓄積様式の産業間の差異や企業による相違といかなる関連性をもっているかという点をふまえて、資本蓄積機構の一環として今日の提携問題を考察することも重要となってくる。そこでは、今日の企業提携にみられる資本蓄積の新たな構造、特徴の解明が重要となってくるであろう。

企業提携問題の産業別比較とその特徴

以上の考察をふまえて、つぎに今日の企業提携問題を産業別にみるなかで各産業にみられる主要特徴とその規定要因についてみていくことにしよう。

について まず自動車産業をみると、1990年代に入って、とくにその後半以降、

合併，資本提携・業務提携が国際間でも活発に行われ，国境を越えた再編がすすんできたが，市場のグローバル化の進展のもとで供給体制の整備が重要な課題のひとつとなるなかで，また例えば燃料電池車のような次世代技術の開発のように将来の事業展開の基盤づくりが重要な意味をもつようになるなかで，企業提携にも特徴的な現れ方がみられる。

すなわち，1990年代以降，勝ち組と負け組との2極分化が鮮明になってくるなかで，ルノーと日産，ダイムラーと三菱自動車，フォードとマツダの場合のように，負け組企業の経営再建とともに，勝ち組企業が負け組企業を傘下におさめることで提携相手の企業のもつ優位な事業分野や地域への進出の基盤の強化をはかることを目的とした提携関係が国際間のレベルで展開されているという点である。そこでは，資本提携，出資によって外資による負け組企業の財務基盤を強化し，外資の経営力による再建をはかろうとしているが，負け組企業の救済色の濃いそのような提携はまた，これらの企業のもつ世界の生産拠点を利用した生産補完やそれによる供給能力の拡大，技術基盤の強化，共同開発，車台・基幹部品の標準化や相互供給，購買の共同化，販売網の相互利用などをテコにグローバル展開をはかる外資の世界戦略の一環として展開されている。

またトヨタとGMというまさに勝ち組企業同士による次世代技術をめぐる提携にみられるように，技術の世界標準・業界標準の獲得をめぐる提携がすすんでいる。燃料電池車やハイブリッド車などの環境技術の開発が次世代の自動車市場での有利な展開を先取りする上での重要な条件となりうるという状況のもとで，開発の共同化や研究成果の共有化などによる巨額化する研究開発費の低減，開発リスクの分散という目的だけでなく，技術の世界標準・業界標準の獲得によって世界シェアで「勝ち組」になることで自らの新しい環境技術の普及の有利な前提をつくりだそうとするものでもある。こうした新しい技術においては技術力もさることながら世界の標準を握るための「規模の力」も不可欠であるという特殊的な条件もあり³⁷⁾，それだけに，日米の勝ち組企業同士のこうした提携では，将来にむけての市場，そして知的財産権としての資源をめぐる競争において，協調関係を築くことによって他の企業あるいは連合に対する決定的優位を確立することに戦略的重点がおかれている。また同じ製品ラインナップをもち販売では激しい競争関係にあるトヨタと日産との間での提携（2002年）では，ルノーと燃料電池やハイブリッド車の開発を共同ですすめている日産がこれらの技術で先行するトヨタからの技術供与を受けることによってハイブリッド車の販売拡大を急ぎ，一方トヨタはライセンス料収入を開発費の負担軽減につなげるとされている。同社の技術がさらに普及すれば量産効果が出ることになり³⁸⁾，技術を供与する側の企業にとっても，開発費負担の軽減・リスク分散だけでなく

37) 『日本経済新聞』1999年4月20日付，『日経産業新聞』1999年4月20日付。

38) 同紙，2002年9月3日付，『日本経済新聞』2002年9月2日付参照。

生産面と販売面での利点も大きい。こうした自社技術の世界標準化をはかるための動きは、トヨタがフォードにハイブリッド車の技術をライセンス供与することを決定した2004年3月の提携にもみることができるが、燃料電池車とは異なり、ハイブリッド車は現在でも生産・販売されていることから、フォードのハイブリッド車が売れば売れるほどトヨタのライセンス料が増大し、莫大な研究開発費の回収が容易になるという利点がある。トヨタのもつハイブリッドの制御技術に関する約20の特許がフォードにライセンス供与されるが、トヨタがこうした技術を欧米の企業に供与するのは初めてのことであり³⁹⁾、自社の技術の世界標準化の基盤が築かれていくという点に、競争関係にある企業に自社のキーとなる技術の供与を行うというかたちでの提携の今日の特徴がみられる。燃料電池の開発ではトヨタはGMと協力関係を築きながらもハイブリッドという他の技術ではGMのアメリカでの最大の競争相手であるフォードと協調するなど、今日の提携の「戦略性」がここにも示されているといえる。ただハイブリッド車の場合には市販化がすでに始まっていることもあり技術の一方的な供与関係もみられるのに対して、燃料電池の場合に技術の相互供与、補完が問題となっており、技術開発の発展段階に規定された提携の現れ方の差異もみられる。

このように、燃料電池車の研究開発のように将来の事業展開の基盤づくりが重要な意味をもつようになるなかで、1990年代以降の勝ち組企業と負け組企業との2極分化や負け組企業における外資への従属という現象のもとで、技術の世界標準・業界標準の獲得を基礎にした将来展開の基盤づくりをめざす勝ち組企業同士による未来志向型の戦略的展開としての提携に対して、負け組企業の場合には外資系企業の傘下での再建をはかるための提携が中心のなかたちとなるなど、提携という企業結合形態のもつ意義は大きく異なっている。

について また電機・電子産業では、多様な製品群をかかえるなかで、特定の市場地域向けの製品別の世界最適生産力構成の構築は自動車産業の場合以上に複雑な問題とならざるをえないといえるが、多岐の製品分野のなかからの生産拠点の世界的選択の余地が大きいという面もみられ、それだけに、製品分野によって企業提携の現れ方の相違や提携先企業の国・地域に相違がみられる場合も多い。

まず市場の成熟化がすすんでいる家電分野では、とくに冷蔵庫や洗濯機などの白物家電と呼ばれる分野でも近年日本企業の国際提携が増加してきている。白物家電は音響・映像といったAV機器に比べて国際商品に育ちにくいこともあり、国際提携は少なかったのに対して、成長するアジア市場の開拓で利害が一致するケースが多くなっているが、海外市場の開拓をねらった東芝とスウェーデンのエレクトロラックスとの提携（1999年）や三洋電機とアメリカのメイ

39) 同紙、2004年3月9日付、『日経産業新聞』2004年3月10日付参照。

ダクとの提携（2000年）などにみられるように、日本企業と欧米企業との提携も増加してきている。こうした提携の背景には日本の家電企業各社の「高級品シフト」があり、市場規模そのものが小さい高級機種にあえて取り組むのは、普及品では中国や韓国などの家電企業に太刀打ちできないとの危機感があることによるものである⁴⁰⁾。また例えば日立とシャープとの提携（1999年）や三洋とシャープとの提携（2001年）などにみられるように、家電という成熟した市場では国内の同業他社との提携が生き残りをはかる上で重要となるとともに、不可避となってきたという面もみられる。

開発費が一層増大する傾向にあり、市場における競争構造が大きく変化した半導体分野でも提携が大規模に展開されてきた。1990年代前半までは北米と日本が世界の半導体の2大市場をなしていたのに対して、90年代半ばから欧州やアジアの市場も急進し、世界市場は北米、欧州、アジア、日本の4極構造となってくるとともに、生産量でもアジアの伸びが著しく、国際的な多極化がすすんだ構造へと変化してきた⁴¹⁾。そうしたなかで、日本の半導体は1980年代には世界のDRAMのシェアにおいて8割を占めていたが、韓国企業などの台頭のもとで、80年代後半にはまだ5割を占めていたものが98年以降3割を下回っており⁴²⁾、また半導体の高収益分野もシステムLSIなどに移り、メモリーについては市場変動のなかで赤字期間が黒字期間をはるかに上回る消耗分野に変質したとされるように大きな変化がおこり⁴³⁾、そうした変化への対応として提携や事業統合など企業結合が展開されてきた。ただ近年にはソニー、ソニー・コンピューターエンタテインメント、東芝、IBMの4社間の次世代半導体の製造技術の共同開発をめぐる提携（2002年）にみられるように、成長性の期待される新分野であるデジタル家電を視野に入れた半導体の主導権確保をめざした提携もすすんできている⁴⁴⁾。

電機・電子産業の企業提携のいまひとつの特徴は、将来の柱と位置づけられるような中核的事業でも提携や事業統合などの協調・連携が推進されていること、そのなかでも日本企業で例えば日立や東芝のような総合電機企業においてそのような連携が急速にすすめられているということにある。それには、高度に多角化した多岐にわたる事業分野のなかでの「選択と集中」によって将来の柱と決めた分野でも資金、技術、人材などの面で他社との協力・連携をはからなければ国際競争に生き残ることができないという判断がある⁴⁵⁾。例えば液晶分野での日本

40) 『日本経済新聞』2001年7月11日付。

41) 安田洋史「戦略的提携の実際と具体的留意点～半導体事業を例として～」『Business Research』第902号、1998年8月、61ページ。

42) 『日本経済新聞』2003年10月1日付。

43) 同紙、2002年3月26日付。

44) ソニー株式会社『有価証券報告書総覧』平成14年(9)、16ページ、平成15年(3)、38ページ、『日本経済新聞』2002年4月5日付。

45) 『日経産業新聞』2001年10月18日付。

メーカーのシェアが2000年には45.2%であったものが2002年には24.6%まで低下したことにみられるように、1990年代後半まで世界市場を席卷した日本の液晶産業の競争力が著しく低下し、韓国や台湾が主導権を握るようになってくるなかで、90年代後半から21世紀初頭にかけて設備投資競争で敗れた日本企業のもつ武器である社内に蓄積された技術を生かした展開が重要となっており⁴⁶⁾、得意技術を結集させることによって巨額の資金を要する開発競争をリードし、競争優位を確立することがますます重要課題となってきている。このように、デジタル家電に限らず新市場の開発投資が巨額になっているだけでなく、技術で先行した企業が大きなシェアを握る傾向が強まるなかで技術補完を目的とした提携が増加している点が特徴的である⁴⁷⁾。

電機・電子産業ではまた、技術面の世界的なレベルでの規格統一、世界標準、業界標準の獲得が重要となる新しい分野において提携が活発に展開されてきた点にも特徴をみることができる。そこでは、市場を制覇する上でコストや品質など製品の生産部分やブランドといった市場的要素がキーとなるよりはむしろ標準を制した企業が市場を制するという関係が成立する分野でのデファクト・スタンダードの確立を主たる目的とした提携であることが多い。そうした提携には技術の公開によって新技術の採用で協力するものや新技術の共同開発によって研究開発費の低減、開発リスクの分散をはかるものもみられるが、自らの技術を世界標準に育てることによって市場支配力を構築することがめざされている。

さらに自動車産業と電機産業、さらにIT産業との比較では、産業特性、とくに製品特性、技術特性、市場特性に規定された資本蓄積条件の相違が企業結合のあり方とどのような関係にあるかという問題も重要である。自動車産業、なかでも乗用車部門をみると、これまでの歴史的経過をみても高度成長期の大量生産の急速な進展の影響を除くと価格の低落はほとんど、あるいはまったくといってよいほどみられず、市場の安定性が高いという市場特性をもつこと、IT産業のような急激かつ急速な技術革新の進展はみられず、技術の安定性が高いという技術特性をもち、それゆえ投下資本の回収のリスクが比較的小さいこと、またその製品の性格や「アーキテクチャー」の面からみても製品差別化がはかりやすい製品特性をもつことがあげられる。また電機産業、ことに家電産業をみると、品種が多様であることと価格の傾向的・継続的の低落傾向がみられること、製品寿命の短さがあげられる。さらにIT産業をみると、家電をおおいに上回る価格低落傾向とそのはやさ、製品寿命の短さ、製品差別化がはかりにくい製品特性などをあげることができる。自動車産業よりも電機産業・家電産業、それ以上にIT産業において提携がより広範な内容のレベルにわたって、またそうした提携のもつ意義も大きなものとならざるをえないという面もみられ、したがって、こうした産業間にみられる差異のもとで企業

46) 『日本経済新聞』2003年1月29日付。

47) 同紙、2001年5月24日付。

結合形態として提携がどのような意味をもつか、またどのような内容の提携が中心的な位置を占めるかなど、今日の企業提携の問題をみる上で、このような産業特性にも規定された資本蓄積条件の問題をふまえていくことが重要である。

について　また鉄鋼業をみると、2001年には鉄鉱石で世界3大グループ（ブラジルのCVRD、オーストラリアのリオ、BHP）への集約化がすすむなど原料部門で世界的な再編がすすみ⁴⁸⁾、鉄鉱石大手企業の価格交渉力が強まる傾向にある一方で、韓国、中国などの追い上げによって市場競争が一層激しくなっている。また鉄鋼製品の最大の需用者のひとつである自動車産業の再編が国際的なレベルですすみ、そこでの経営のグローバル展開が世界最適生産力構成の構築というかたちですすむなかで、自動車鋼板の集中的な大量発注の傾向や、自動車鋼板に求められる品質の問題などもあり、それに対応しうる世界的な最適供給体制の構築が重要な課題となっている。欧州では大型の合併がすすみ、1990年代以降の再編によって80年代には22社あった高炉メーカーが4大グループへと集約されているが⁴⁹⁾、そればかりでなく、外部資源の活用、それによる補完を組み込んだグローバルなレベルでの最適生産力の構築が大きな意味をもつようになっており、そのための手段として提携が活発に展開されている。

ことに自動車鋼板の場合の品質の問題は例えば日本と欧州との間でみられるように国際的な技術提携による生産レベルでの協力・協調体制が形成される重要な要因のひとつをなしており、この分野での高技術商品に関するライセンスの相互供与や共同開発などを軸とする新日鉄とアルセロールとの提携のように、顧客である自動車企業のグローバル生産にともなう技術補完を目的とした提携がすすんでいるという点が特徴的である⁵⁰⁾。自動車産業の大手企業のグローバル調達に技術、地域の双方で対応できるかが鉄鋼各社の生き残りの重要な条件となってきたが、新日鉄クラスの企業でも一社で顧客の要望に応じることが困難になってくるなかで、提携によって技術的にもまた地域的にも補完関係を築くことが重要となっており、欧州に生産拠点をもたない新日鉄が同地域でも日本製と同じ品質の自動車鋼板を供給し、同地域向けの鋼材の安定供給体制を備えようとするものである⁵¹⁾。鋼材は輸送コストがかかり、遠距離への輸出が難しいために日欧の企業が市場を棲み分けしてきたそれまでの状況とは大きく異なり、技術

48) 同紙、2002年11月22日付、『日経産業新聞』2001年3月21日付、2000年11月17日付。

49) 大場陽次「歴史的再編すすむ世界の鉄鋼業」『経済』、No.80、2002年5月、73-6ページ、『日本経済新聞』2001年1月26日付参照。

50) 新日本製鐵株式会社『有価証券報告書総覧』平成14年(3)、22ページ、平成15年(3)、22ページ、『日経産業新聞』2004年3月10日付。

51) 『日本経済新聞』2001年1月24日付、2001年1月20日付、2001年2月21日付。

補完による協力関係を基礎にした供給体制の整備が推進されている⁵²⁾。これに対して、アジアの鉄鋼企業との提携では、中国や台湾の企業の場合には急成長している上海宝山鋼鉄や中国鋼鉄のような企業であっても自動車向けなどの高級鋼材の生産のためには日欧の企業との技術協力が欠かせない⁵³⁾ という技術面での要因がある。日欧の鉄鋼大手の自動車鋼板分野の提携はこれまで日本側の技術供与の意味合いが強かったとはいえ⁵⁴⁾、欧州企業との日本企業の提携では相互技術供与などによる技術補完を目的とした提携がすすんでいるという面があり、この点、欧州企業との日本企業の提携とは相違がみられる。

このように、自動車企業による納入先の選別、大量発注の傾向がすすむなかで、またグローバル化の進展により世界市場の一体化がすすむなかで、国内での棲み分けが困難になってきている状況にあり、鉄鋼企業はそれまで以上に徹底したコスト低減に迫られており、競争を抑えながら生産コストの引き下げを実現しうるよりよい条件づくりが重要な課題となってきている。さらに近年かなり状況が変わってきてはいるが、供給過剰、競争の抑制も鉄鋼業での提携の重要な問題のひとつとなってきたのであり、アジアでの外国企業、とくに韓国企業との競争が激しくなるなかで、新日鉄と韓国のポスコとの提携も「過当競争の芽を摘む」という狙いがあり、日本国内の大手企業の提携も同様のねらいをもつ⁵⁵⁾。2003年7月の新日鉄と宝山との提携では2005年5月をめどに自動車鋼板の合併事業での生産が予定されており、新日鉄にとっては同社の技術と宝山の生産能力を組み合わせることによって日系をはじめとする自動車メーカーのニーズを満たしていくことがねらいとされているが、合併会社が日本市場への輸出を行わないという棲み分けの条件のもとで協同関係が形成されていること⁵⁶⁾ にも、提携による市場での棲み分け、競争の抑制の動きをみることができる。

また提携は設備過剰への対応としても重要な意味をもった。2001年以降 OECD において世界規模での生産構造調整に向けた取り組みが行われてきたが⁵⁷⁾、日本国内では、高炉など上工程の設備の集約はすすんでいるのに対して、圧延部門のような下工程の設備集約はそれに比べ遅れており⁵⁸⁾、各製品部門のなかの特定の製品を最も有利な条件で生産することのできる工場への生産の集中・専門化をはかることが重要な課題となってきた。例えば新日鉄と住友金属と神戸製鋼の提携でも過剰設備問題にいかに関係的な対応をはかるかが最も重要な問題のひとつ

52) 同紙、2003年12月23日付、2003年3月18日付。

53) 同紙、2001年4月14日付。

54) 『日経産業新聞』2003年12月22日付。

55) 同紙、2004年3月10日付。

56) 新日本製鐵株式会社『有価証券報告書総覧』平成15年(9)、7ページ、『日本経済新聞』2003年7月23日付、
『日経産業新聞』2003年7月23日付。

57) 新日本製鐵株式会社『有価証券報告書総覧』平成14年(3)、28ページ。

58) 『日本経済新聞』2003年1月28日付。

となっており、鉄鋼製品の母材となる半製品の相互補完による企業を越えた設備の集約をはかり、そうした相互補完によって企業全体の設備バランスを損なうことなく設備を廃棄し、過剰生産能力の削減を効率的に行おうとするものであった⁵⁹⁾。例えば住友金属では薄板量産品を鹿島製鉄所に集中し、同製鉄所で吸収できない熱延鋼板の供給を新日鉄と神戸製鋼に委託するという点にみられるように⁶⁰⁾、住友金属の和歌山製鉄所の薄板生産設備の廃棄は提携に基づく新日鉄、神戸製鋼からの代替供給があって初めて可能になるという面がある。ただ提携という企業結合形態のもつ制約もあり事実上の合併に近いかたちで経営統合を行い、それまでの4製鉄所から東日本と西日本の2製鉄所へと再編をすすめるJFEグループ⁶¹⁾と比べるとこうした過剰生産能力の徹底した、また効率的な整理がどの程度行うことができるかが重要な問題でもある。またこの点に関していえば、欧州の鉄鋼業では1990年代以降巨大企業同士の合併や統合によってリストラクチャリングが推進されるなかで老朽化した設備の廃棄がすすめられてきたが⁶²⁾、提携によってEU内の各地域に存在する巨大な鉄鋼ミルによるスケールメリットの確保や設備の統合による生産と販売の両面でのコスト削減がめざされるなど⁶³⁾、今日の提携は合併や統合による再編によって集約された巨大企業グループの間での提携によってそうした合併効果を補完するものでもある。

さらに鉄鋼業における提携をとくに産業特性との関連でいえば、バイオテクノロジーやエレクトロニクスのように技術革新が競争優位の核心的要因となっている産業では研究開発の誘因もきわめて大きく、そこでの提携も研究開発を中心に活発に行われる場合が多いが、製品差別化の余地が乏しい鉄鋼などの素材産業では、市場全体が成熟していることもあり、コスト削減と規模の経済性の確保のための業務提携が多くみられるといった傾向にある⁶⁴⁾。

について　さらに化学産業をみると、多岐にわたる製品分野を抱えることから特定の製品分野あるいは製品について提携や事業統合など企業結合による連携、再編がすすんでいる点が特徴的である。一般的に、日本の化学産業では、内需対応型で成長してきたこともあり、提携関係の利用による提携ネットワーク外の競争相手に対する競争優位の構築や、外部資

59) 同紙、2001年12月19日付。

60) 住友金属工業株式会社『有価証券報告書総覧』平成14年(9)、10ページ、平成15年(3)、19ページ。

61) 川崎製鉄株式会社『有価証券報告書総覧』平成14年(3)、14ページ、日本鋼管株式会社、『有価証券報告書総覧』平成14年(9)、9ページ。

62) 『日経産業新聞』1998年12月2日付。

63) 同紙、1997年7月30日付。

64) 衣笠洋輔・金 宇烈「有力企業の提携と企業間競争関係へのインパクト DVD規格統一に関する事例研究」『国際経営論集』(神奈川大学)、第22号、2001年11月、140ページ、菅原秀幸「国際戦略提携と政府政策 半導体産業を事例として」、江夏編著、前掲書、100ページ。

源の活用による自社の内部資源の高度化の追求といったような戦略性を帯びた提携関係は少なかった。しかし、事業構造を素材型から医薬、新素材などの高付加価値分野であるファイン分野へとシフトするにつれて、日本の化学企業もグローバル競争を明確に視野に入れた提携や、コア事業での提携など、それまでとはかなり異なった戦略性を帯びた提携関係が増えてきている⁶⁵⁾。

世界市場での生き残りには規模の拡大が不可欠となっており、生産規模の拡大を追求する提携が行われてきたという面がみられる。1990年代以降外資は大規模なM&Aによって巨大化しており、日本国内とアジアの市場での外資との競争の激化のもとで、例えば差別化のはかりにくい合成樹脂事業では生産量を拡大し規模のメリットを生かすことが必要となっており⁶⁶⁾、事業統合による生産規模の拡大、供給体制の整備が重要な課題となってきた。

また提携は生産過剰、過剰生産能力への対応としても大きな意味をもっているという点がある。日本の石油化学企業は世界一の品質と豊富なグレード(品種)数などを武器にしてきたが、自動車企業をはじめとするユーザーの要求が「安さ」と「世界規模での安定供給体制」に移るなかで、ニーズを満たすには国内での生産体制の一段の効率化が必要となっている⁶⁷⁾。石油化学品は製品によって販路や価格設定などが異なることもあり製品ごとに事業統合がすすんできたが⁶⁸⁾、競争力の強化にはたんなる事業統合だけでなく、生産設備の再編に取り組むことが不可欠となっている⁶⁹⁾。例えば2002年7月に合意された旭化成と三菱化学と出光石油化学のポリスチレン事業の統合案でも、これらの企業は一段の設備縮小の必要性を感じながらも単独でのコスト削減が難しいことから、事業統合によって千葉、三重、水島にある設備のうち一部を休止するとされた⁷⁰⁾。過剰設備の解消には、「同じコンビナート内で小規模で老朽化した設備を止め、共同で大きな設備に作り替えるなど企業の枠を超えた提携が求められる⁷¹⁾」とされるように、合併によってそれに加わった企業全体のレベルでの過剰設備の整理を行うことで最善の生産条件を築くというかたちをとらない以上、提携という企業を超えた枠のなかで過剰設備の縮小・休止をいかに効率的に行うかが重要となっている。

さらに統合による生産の一体的運営をはかることもひとつの重要な柱となっている提携がみられるのも特徴的である。例えば2004年2月の出光グループ2社(出光興産、出光石油化学)と

65) 高井 透「半導体産業と化学産業における提携ネットワークの発展パターン」、江夏編著、前掲書、234-5 ページ。

66) 『日本経済新聞』2001年1月19日付。

67) 同紙、2001年8月22日付、『日経産業新聞』2001年3月1日付。

68) 『日本経済新聞』2001年1月19日付。

69) 『日経産業新聞』2001年3月1日付。

70) 旭化成株式会社『有価証券報告書総覧』平成15年(3)、11ページ、『日本経済新聞』2002年7月4日付。

71) 『日経産業新聞』2001年3月29日付。

三井化学との千葉地区の石油化学事業での提携では、各工場で余剰となっている原料や製品、電力、蒸気などの相互融通による一体運営によって生産から購買、物流までの幅広い分野でのコストの引き下げをはかるとされている。三菱化学にとっては出光と組むことによりコスト削減のほか石油精製から出る原料の安定した調達が可能になるという利点も大きく、この点は中国の需要増による石油化学原料のナフサ価格の上昇への対応としても大きな意味をもつ。一方出光側にとっては、ガソリンの国内需要が頭打ちとなるなかで、三井化学と組むことで石油化学原料事業の拡大が可能となるという利点がある。川上、川下の関係にある石油精製と石油化学がグループを超えて本格的に連携するのは初めてのことであるが、それは2006年度の石油製品の関税撤廃が議論されるなど、国際競争の激化が避けられない状況にあるなかでの対応であり、過剰設備を抱える日本の石油化学産業が存続するためのひとつの方向を示したものだといえる⁷²⁾。

また化学産業では、例えば三菱化学のように多額の有利子負債を抱える企業にとっては、有利子負債の削減や営業利益の増大のためには医薬や石油化学などの事業で提携・再編をさらにすすめることができるかがポイントとなるところが大きく⁷³⁾、財務基盤との関係で提携が重要な意味をもつ場合もみられる。

について　また製薬業をみると、日本での薬価引き下げなどによる国内売上げの頭打ち、外資系企業の研究開発能力の拡充、日本市場での外資の攻勢、市場シェアの拡大、医薬品承認基準の国際化、ゲノム創薬の分野での一層巨額化する研究開発費の負担とリスクの増大のもとで、また欧米の製薬大企業同士の合併や統合による再編、それらの企業の一層の巨大化のもとで、製薬企業の協調・連携が一層重要となってきた。

この10年間の動きをみても、多くの製薬企業は積極的な海外展開と不採算事業の売却など経営効率化をはかり、それによって得られた利益を研究開発に重点的に投資してきたが⁷⁴⁾、欧米企業にあっては大型合併による企業規模の巨大化が研究開発資金の調達において重要な役割を果たしてきた。その結果、世界の最大手企業が売上高、開発資金・研究開発能力でも群を抜いており、日本企業にとっては、分野の絞り込みや外資との提携がますます重要な意味をもつようになってきている。生き残りに必要な最低ラインともいわれる1,000億円の研究開発費に届くのは現在日本最大手の武田薬品のみであり、2005年に合併予定の山之内製薬と藤沢製薬を合わせるとそうしたラインを超えるが、そのような巨額の研究開発費を確保しうる日本企業は

72) 同紙、2004年2月4日付、2004年2月13日付。

73) 『日経金融新聞』2002年11月15日付。

74) 佐々木圭吾「知識社会における総合経営の構想　医薬品企業を例に」『Business Insight』第12巻第1号(No.45)、2004年4月、9ページ。

あまりに少ない。世界の売上高上位10社のほとんどが過去約10年以内に合併・買収を経験しているという点⁷⁵⁾からみても、日本企業は大きく立ち遅れているといえる。

製薬企業の提携をみた場合、大学や公的な研究機関等外部の受託機関との共同研究が積極的にすすめられている点、創薬という製品開発の部分ではバイオ・ベンチャーやバイオインフォマティクスとの提携が戦略的に重要性をもっている点が特徴的である。医薬品の開発における成功確率は極めて低く、とりわけ医薬品候補物質の探索部分におけるリスクが高いとすれば、合併や統合による開発投資によってリスクを内部に抱え込んでしまうよりもこのリスクヘッジをアウトソースすることが製薬企業にとって有効でありうるが⁷⁶⁾、ゲノム創薬の開発に典型的にみられるように、こうしたリスクヘッジと開発費の軽減・分散化をはかる上で提携が他の産業部門と比べても一層重要な意味をもつものとなっている。またゲノム創薬以外の分野での提携は、より大きな開発費とリスクがともなうゲノム創薬分野での研究開発条件の整備としての意味も大きい。

製薬業では他の産業と比べ戦略的提携の数が多いが、それには探索、前臨床試験、臨床試験、審査、追跡調査という5つの開発段階の各々に要する期間が極めて長いなど新製品開発プロセスの複雑性によるところが大きいこと、また新薬開発をめぐる競争の激化という要因がある⁷⁷⁾。戦略的提携にみられる特徴としては、例えば国内企業同士の提携、探索段階からの提携、新しい方向性を探索するための提携、兼業メーカーの提携、開発が急務な薬効での提携が増加している点にみられる⁷⁸⁾。製薬業では、ヒトゲノムの領域における研究、新薬、とくにゲノム創薬の開発のもつ戦略的意義、それにかかる巨額の研究開発費とそのリスクの大きさのゆえに企業結合形態として合併が決定的に大きな意味をもっており、提携という形態での企業結合のもつ意義は、基本的には、合併という形態の補完的役割を大きく超えるものとはなりにくいという面がみられる。しかし、独自の医療システム、とくに承認制度と薬価制度によってもたらされた日本市場の特徴が厚生労働省の政策の変化によって独自の性格を失いつつあり、急速な国際化を余儀なくされるなかで、日本の製薬企業は、国内市場での生き残りのためにも、リスクの高い革新的新薬の開発への研究開発費用の配分を高めざるをえなくなっている⁷⁹⁾。しかも、ア

75) 『日本経済新聞』2003年11月19日付、2004年2月25日付。

76) 南 智恵子「医薬品業界における市場創造と提携課題」『Business Insight』, 第12巻第1号(No.45), 2004年4月, 43-4ページ。

77) 富田健司「水平企業間の戦略的提携 製薬産業の新製品開発に注目して」『経済研究』(静岡大学), 第7巻第3・4号, 2003年3月, 172-4ページ。

78) 富田健司「新薬開発における製薬企業の戦略的提携」『経済研究』, 第8巻第1号, 2003年8月, 43ページ。

79) 中川 洋「迫られる構造改革 縮小する戦略オプション」『医療と社会』, Vol.10, No.1, 2000年5月, 68-9ページ。

アメリカ市場は世界に先行する市場として製薬業全体のグローバル化を一層推進しており⁸⁰⁾、外国企業の参入により日本市場での競争も激化する傾向にある。さらに基礎研究ですでに欧米の企業に特許をおさえられている部分が多いことから、バイオベンチャーとの提携によってそのシーズを利用し、自社の応用研究をもって新薬開発をすすめながら、徐々に次世代の基礎研究の充実をはかっていくという方向での展開⁸¹⁾が重要な意味をもつとともに、研究開発力が高く、重要な特許をもつ欧米の企業との開発の領域での提携の場合には従属的な関係とならざるをえないという面もみられる。

について さらに造船業では調達や設計の共同化、重複部門の集約・統廃合が主要目的となっている提携が多い。例えば石川島播磨と川崎重工業と三井造船との造船事業での提携でも、受注、設計、資材調達など幅広い業務に関して包括提携が締結され、規模のメリットを生かした鋼板などの共同購買による資材調達コストの削減、研究開発の共同化とともに、造船所の統廃合、重複事業の整理、人員削減などのリストラクチャリングが問題とされている。当初は川崎重工業と三井造船との造船事業の事業統合のかたちであったが韓国企業の攻勢のもとで2社による提携ではコスト削減などに限界があることから石川島播磨を加えた三社連合での生き残りをめざすものである⁸²⁾。造船業で調達の共同化が大きな意味をもつのは生産コストに占める資材調達費の割合（造船コスト全体の6～7割を占めるとされている⁸³⁾）が他の産業と比べても大きいことによるものであり、また設計・開発面についても、開発費の負担や開発リスクという問題よりもむしろ韓国企業など外国企業との競争圧力への対応としてのコスト削減策という性格が強く、自動車、電機、製薬などの産業の場合とは異なっている。日本国内では、NKKと日立造船によるユニバーサル造船の設立が最も大きな動きであるが、防衛庁向けの艦艇事業での日立造船と三井造船との事業統合や石川島播磨と住友重機械工業との事業統合など1990年代中頃から提携・再編がすすんでいる⁸⁴⁾。

について また非製造業をみると、商社でも経営統合や事業統合などによる再編がすすんでいるが、それは、国際再編による取引先企業の巨大化や電子商取引の普及などにより製

80) 石倉洋子「情報技術によって大变身をとげるアメリカ製薬業界」『医療と社会』、Vol.10、No.2、2000年7月、48ページ。

81) 「製薬企業とバイオベンチャーの戦略提携の現状と日本企業の直面している課題」『月刊 研究開発マネジメント』、2001年1月号、34ページ。

82) 川崎重工業株式会社『有価証券報告書総覧』平成12年(9)、6ページ、平成13年(3)、13ページ、平成13年(9)、8ページ、『日本経済新聞』2000年5月24日付。

83) 『日経産業新聞』1999年9月24日付。

84) 同紙、1995年6月19日付。

造企業と小売業者などが直接取引する「中抜き」の脅威に商社各社がさらされていること⁸⁵⁾への対応でもある。例えば鉄鋼業の合併や提携による再編がすすむなかでその影響を受けるかたちで商社の鉄鋼製品部門の統合や再編がすすんでいる。伊藤忠と丸紅の提携(2001年)では、内外営業拠点・物流拠点の集約化やオペレーションの効率化などにより鉄鋼企業やユーザーに対するサービス機能の向上をはかるとされている⁸⁶⁾。また三菱商事と日商岩井の鉄鋼製品分野での統合では、国内のみならずグローバル規模での重複拠点の統廃合や間接部門の合理化、規模拡大によるメリットの追求、事業基盤の多様化をはかることが目的とされている⁸⁷⁾。鉄鋼製品部門以外でも事業統合がすすんでおり、建設資材や一般炭などを対象とした三井物産と住友商事の提携(2001年)⁸⁸⁾や情報産業部門を対象とした日商岩井とニチメンの提携などにもみることができる。しかし、そうした部分提携の限界から日商岩井とニチメンは2003年に経営統合へとすすんでいる⁸⁹⁾。

また商社では近年の厳しい経営環境のもとで、小売業、サービス業への戦略シフトがすすんできており、新たな事業機会の開拓のための提携や、ことに総合商社がもつコンサルティング機能のノウハウを生かした事業機会の創出を目的とした提携などが推進されている。例えば住友商事は2004年にオムロンソフトウェアと企業向け物流のコンサルティングやシステム構築で提携しており、「両社は受注から荷物管理、配送計画、運賃管理、配車、会計システムなど企業の流れを調べ、全体最適となるシステム構築を提案する」とされている。大手商社各社は国内外で物流受託事業の強化をはかっているが、住友商事は交通制御システムに強いオムロンソフトウェアとの提携によって他社との差別化をめざしている⁹⁰⁾。また三菱商事は日本IBMとの間で企業の抱える経営課題に対して情報技術を使った解決策を提供するサービス事業で提携(2000年)しており、共同出資会社を設立して「情報システムの開発・運用だけでなく、企業の戦略立案から顧客開拓、物流網作りのサービスまで提供するなど、総合商社が営業活動で蓄積した機能をフルに活用する」⁹¹⁾というものである。

小売関連事業への本格的参入のための提携ではスーパーやコンビニエンスストア事業への参

85) 『日本経済新聞』2001年5月29日付。

86) 伊藤忠商事株式会社『有価証券報告書総覧』平成12年(9)、8ページ、株式会社丸紅『有価証券報告書総覧』平成13年(3)、23ページ、平成14年(3)、23ページ。

87) 日商岩井株式会社『有価証券報告書総覧』平成15年(3)、18ページ。

88) 三井物産株式会社『有価証券報告書総覧』平成14年(3)、15ページ、住友商事株式会社『有価証券報告書総覧』平成13年(9)、7ページ、平成14年(3)、13ページ、『日本経済新聞』2001年5月29日付。

89) 日商岩井株式会社『有価証券報告書総覧』平成15年(3)、16ページ、ニチメン株式会社『有価証券報告書総覧』平成15年(3)、15-6ページ、『日本経済新聞』2002年12月11日付。

90) 同紙、2004年3月20日付。

91) 同紙、2000年9月14日付。

入などが中心となっている。例えば住友商事と西友との提携（2000年）では、住友商事が西友の発行済み株式の一部を取得し、戦略分野と位置づけている消費者直結のビジネス分野において食品スーパー事業を一層強化するとともに、共同調達や物流面でのタイアップをすすめ、総合商社としての取引・物流基盤の拡充をはかっている⁹²⁾。また三井物産とイトーヨカ堂との提携（2001年）では、イトーヨカ堂グループが消費動向に合わせた商品政策を三井物産側に提案し、両社による共同での商品企画、グローバルな素材・商品の調達、効率的な物流・在庫管理のモデルの構築をはかるというものである⁹³⁾。これらの提携をみたとき、西友の場合とは異なり、イトーヨカ堂は財務体質が強固であるため資本参加の必要はなく、業務提携のみのかたちの連携がはかられている。総合商社が川下分野に乗り出のは、従来の手数料収入に大きく依存する事業が一層厳しい経営環境となるなかでこうした電子商取引や金融サービス、介護などそれに代わる新事業の可能性が存在することによるものである⁹⁴⁾。商社の小売企業との提携は百貨店との間でもみられ、伊藤忠商事と西武百貨店との提携では、情報技術と顧客データベースを活用した電子商取引システムの構築、共同企画による売り場の開発、商品・サービスの開発、サプライチェーンマネジメントベースでの物流システムの構築、人材交流などを内容とする業務提携とともに、多額の有利子負債を抱える西武百貨店の自己株の購入による資本提携が行われている⁹⁵⁾。

について　最後に金融部門をみると、近年の金融ビッグバンと呼ばれる規制緩和の大きな流れのなかで、銀行　証券　保険という異業種への新規参入のためのアプローチとして提携が積極的に利用されている。これらの業種間の業務の性格の相違やそれに規定された業務上のノウハウ、経営資源における制約という問題への対応として、あるいは業務展開のための基盤の確保を目的として提携という企業結合形態が利用されている。

規制緩和のもとでの事業機会の拡大への対応としての提携では、例えば三井住友銀行と大和証券との提携などにみられるように1990年代末から今世紀初頭にかけての時期に大手銀行と証券会社との間でベンチャー企業への投融資や投資信託の販売など成長分野での連携の強化の動きがすすんでいる⁹⁶⁾。また2000年夏の規制緩和によって生保と損保の販売提携が可能と

92) 住友商事株式会社『有価証券報告書総覧』平成14年(3)、13ページ、平成12年(9)、6ページ、『日経流通新聞』2000年4月13日付。

93) 同紙、2001年4月26日付、『日本経済新聞』2001年4月24日付。

94) 『日経産業新聞』1999年11月25日付。

95) 『日経流通新聞』2000年9月9日付、伊藤忠商事株式会社『有価証券報告書総覧』平成12年(9)、8ページ。

96) 『日本経済新聞』2000年12月31日付。

なったことから2001年4月以降に生損保の業態の垣根を超えた提携が活発化してきたが⁹⁷⁾、商品の開発を軸にした提携もすすんでおり、三井住友銀行、三井生命、住友生命、三井住友海上火災の間で、生命保険商品・損害保険商品・金融融合商品の共同研究・開発、資産管理事業の再編成などにおいて全面提携を行っている⁹⁸⁾。2000年の第一生命保険と安田火災海上保険との提携では強い生命商品と損保商品を組み合わせる「生損保融合戦略」がめざされているが、そのような動きは、日本の保険業が大手生保と損保が連携して総合的な保険サービスの提供を競う局面を迎えたことを示すものでもあり、そうした生損保融合は銀行と生損保を含めた総力戦を各金融グループに促す時代の始まりを意味するものでもある。こうした生損保の再編によって総合保険会社をめざすか、あるいは生保、損保のどちらかに事業を特化して経営資源の集中をはかるかの選択が迫られる状況となってきた⁹⁹⁾、自前で生損保の両分野をカバーするには負担が大きく、垣根を超えた提携による協力・連携が重要な意味をもってきている¹⁰⁰⁾。

また金融部門における提携のいまひとつの特徴として、金融というグローバル化が最もすすんだ分野では日本は一般に「負け組」的な性格が強いという状況のもとで、外資が参入するにあたり日本企業との提携を基礎にした展開をはかっているという面とともに、日本企業の世界的展開にさいして外資との提携による協力関係の構築が重要な意味をもっているという面もみられる。例えばアメリカのシティグループは日本での銀行業務には支店を設けることによって、また証券業務には日興証券への資本参加によって参入してきたが、保険業務へは三井・住友海上との提携によって参入をはかっている。外資による日本の保険市場への参入は破綻した生命保険会社の買収が主流であったが、破綻会社の顧客の信頼回復がなかなかすすまないという難点もあり、シティは顧客の信頼度の高い三井・住友グループとの提携というかたちをとっている¹⁰¹⁾。

企業提携の今日的意義

これまでの考察において、企業提携の主要問題とその特徴を明らかにしてきたが、つぎに、それがいかなる今日的意義をもつものであるかについて考察することにしよう。企業結合形態として合併や持株会社方式よりはむしろ提携が今日問題となっており、多くみられるのは、そ

97) 同紙，2001年9月25日付。

98) 三井住友銀行株式会社『有価証券報告書総覧』平成14年(3)，17ページ。

99) 『日本経済新聞』2000年8月30日付，2000年8月26日付，損害保険ジャパン株式会社『有価証券報告書総覧』平成15年(3)，41ページ，安田火災海上保険株式会社『有価証券報告書総覧』平成13年(3)，8ページ，17-8ページ，平成14年(3)，8ページ。

100) 『日本経済新聞』2000年10月23日付。

101) 同紙，2001年9月20日付（夕刊）。

れが必ずしも資本投下をとまなわないうかたちでの経営環境の変化への柔軟な対応の余地をもつものであることとともに、特定の事業分野や職能領域など部分的な領域の問題への対応が可能であること、多様なその内容領域において企業間の協力関係を結ぶことができることによるものである。1990年代以降の時期になって、高度に多角化した事業構造を抱える巨大企業においても製品分野間あるいは事業分野間での資本蓄積条件や好不調の差異がはっきりとしてくるなかで、開発、生産、調達などひとつないし複数のビジネスプロセスの領域での協力関係の構築へとすすむケースや、そうした部分的なレベルでの対応に限界がみられる場合にそれをこえて特定の事業領域での統合にまですすむケースなど、企業結合を利用しての対応・再編のあり方はその企業なり事業分野・製品分野のおかれている条件によって大きく異なっているといえる。こうした企業提携のもつ今日的意義に関して重要な問題のひとつとなってくるのは、提携という企業結合の今日的展開をたんに「現象」としてだけではなく資本蓄積の問題としてみた場合にいかなる意義をもつものであるかという点である。

1 今日の企業提携と資本蓄積問題

企業提携を資本蓄積の問題としてみた場合のひとつの重要な点は、1990年代以降の世界的な競争条件の変化のもとで勝ち組企業と負け組企業との間で、また勝ち組産業と負け組産業との間で2極分化が鮮明になってくるなかで、提携のもつ意義もこれらの企業間や産業間で異なっているということである。一般的に、財務基盤の強固な企業の提携の場合には資本提携の必要性は低く、業務提携のみが結ばれる場合が多いが、提携関係にある一方の企業が多額の有利子負債を抱えていたり収益性の悪い負け組企業である場合には、資本参加による資本提携のかたちでの協力関係が築かれ、それを基礎にして業務提携に取り組む場合が多い。負け組企業の場合には、多額の有利子負債をかかえる企業（例えば三菱自動車、かつての日産など）に典型的にみられるように財務基盤の弱さゆえに資本の不足を補うために資本提携というかたちでの協力関係を結んでいる場合が多いが、それだけでなく、そうした資本関係も基礎となって経営陣の受け入れによって経営の再建をはかるという面が強い。そのような資本提携をベースに開発、購買の共同化、生産設備の相互補完や製品供給による補完をも含めた相互補完がすすめられる場合が多い。これに対して、勝ち組企業の側からみれば、例えばダイムラー・クライスラーと三菱自動車との提携では三菱のトラック部門やアジア地域での拠点がダイムラー側の進出基盤として重要な意義をもっているという点にもみられるように、負け組企業や資本提携を結んだ相手企業への出資によって提携先企業を傘下におさめることをとおして相手企業の生産施設、販売網・拠点、技術力などの経営資源を活用しながら、提携先企業が主に展開している、あるいは得意とする事業分野・製品分野、地域への進出・展開のための足がかりを築くという面が強い。

もちろん勝ち組企業同士でも相互補完的な提携がみられるが、勝ち組企業による負け組企業あるいはより資本力も業績も低い企業への資本提携のかたちでの場合には、勝ち組企業による負け組企業の「救済」という面と同時に、提携相手の企業のもつ優位な事業分野や地域への進出の基盤の強化をはかることで勝ち組企業がグローバルな経営基盤の拡充・強化をすすめるという戦略の一環としての提携関係の場合も多い。今日の企業提携では、それに参加する企業については本来「対等」の関係にある場合が多いが、現実にはすべての提携がそうした状態にあるわけではなく¹⁰²⁾、勝ち組企業と負け組企業との提携の場合には、実質的には後者の前者への従属の関係のもとに協調関係が形成されている場合もみられる。今日の巨大企業の資本蓄積の問題として、こうした勝ち組企業と負け組企業との間の関係性の問題をいかにみるかということも重要である。しかし、そのような提携においても、それぞれの事例によってその展開、成果、したがって資本蓄積におけるその意義は大きく異なっておりざるをえないという面もみられる。

なかでもそうした提携が最も成功をおさめたのがルノーと日産の場合であるが、2001年秋頃には日産の再建・経営強化がすすむなかで、両社の提携も、ルノーによる日産の救済という関係のものから、開発、生産、購買のグローバル戦略の一元化のもとで事実上の経営統合的效果によるグループとしての国際競争力の強化を本格的に追及するための提携関係へと一層変化してきている¹⁰³⁾。そこでは、ルノー側にとっては、エンジンの共同開発、部品・資材の共同購買など業務上の提携がもたらす合理化効果による蓄積基盤の強化という意義とともに、資本参加した日産の急速な経営再建を実現することで同社からの配当収入というかたちでの利子生み資本の収益も業績の強化に大きく寄与するかたちで資本蓄積基盤を大きく改善・強化してきたという面がある。両社の提携の場合には、例えばエンジンの開発でも両社の事業分野に重複が少なく補完関係にあることが量販車用エンジンの共同開発まで共通化をすすめることができる大きな理由であり¹⁰⁴⁾、特定の機種に限らず量販車用エンジン全体にわたりグループ一体で開発する体制をとるなど、グループの一体化が一層すすんできている。これに対して、ダイムラーと三菱自動車の提携では、三菱が小型車分野で生き残りをめざすなかで、中・大型車はダイムラー、軽自動車を含む小型車は三菱が中心となってグループ各社の提携効果を高め、共同開発

102) 例えば山下達哉「産業のライフサイクルと戦略的アライアンス」『フジ・ビジネスレビュー』（富士短期大学）、第6号、1993年9月、33ページなどを参照。

103) 『日本経済新聞』2001年10月31日付、2001年11月3日付、『日経産業新聞』2001年10月31日付参照。日産とルノーとの提携の内容については、日産自動車株式会社『有価証券報告書総覧』平成11年(3)、20ページ、平成12年(3)、14ページ、18ページ、平成13年(3)、11-2ページ、平成14年(3)、14ページなどを参照。

104) 『日本経済新聞』2003年8月1日付。

や部品の共通化を通じた再建がすすめられてきた¹⁰⁵⁾。この提携におけるダイムラー側の提携の利点のひとつとしては三菱の小型車生産のノウハウの活用があったが¹⁰⁶⁾、両社では生産する車のタイプがかなり異なることもあり、開発、生産の分野でも統合効果があまり表れてこなかったとされている¹⁰⁷⁾。さらに2004年4月に決定された三菱自動車の経営再建に対するダイムラー側の財務支援の打ち切りにみられるように¹⁰⁸⁾、日産とルノーのような開発、生産、購買のグローバル戦略の一元化のもとで事実上の経営統合的效果によるグループとしての国際競争力の強化というかたちでの展開、成果の発揮には至ってはならず、また三菱自動車の再建がすすまなかったことがダイムラー側にとっては日産の場合のように配当収入を保証しえないという結果にもなっている。

このように、日産のような負け組企業からの脱却を実現してきている企業と三菱やマツダのように依然として外資系企業の傘下にとどまり、それに大きく依存している企業とでは、資本参加を受け経営再建に取り組む側の企業のみならず、出資した側の企業にとっても提携のあり方、その意義には相違がみられる。

今日的状況をふまえてみれば、世界の市場分割がある程度終了した段階で、費用対効果という面でいえば、勝ち組企業同士の場合も含めて、提携によって市場競争における協調をとおして市場での棲み分けをはかることで特定の事業領域や部門などにおいて競争を部分的に抑えながら、開発、調達、生産、流通、物流といった主要な職能領域での共同化をはかることによって収益を確保していくことが重要な意味をもつようになっている。

製造業では、1990年代以降、世界的な市場のボーダレス化・一体化がすすむなかで市場シェアも容易には大きく伸ばすことが一層困難になってきており、その上で、環境対策のコストの増大や一層激しくなる競争のもとでの広告などのコストの増大、技術開発費の負担によるコストの増大のなかで、また製品のライフサイクルの短縮化や技術革新のテンポのはやまりなども加わり、利益があがりにくい状況になってきているといえる。また長期におよぶ世界的なデフレ下で巨大企業にとっても開発費の回収や市場面での変化（資本主義の経済的一体化、市場の同質化、製品ライフサイクルの短縮化など）に十分に対応しきれない状況にある。そうした状況のもとで、各産業の巨大企業にとっては、企業結合による独占価格の形成・維持が重要な課題のひとつとなっているが、ひとつには世界最適生産力構成を提携による外部資源の利用をも含めてグローバルなレベルで構築することでの徹底したコストの引き下げによって、いまひとつには大きな資本投下をとまわず、経営環境の変化により柔軟に適応しやすい「提携」という企業結

105) 同紙，2003年7月8日付。

106) 同紙，2003年1月17日付。

107) 同紙，2004年2月20日付。

108) 同紙，2004年4月23日付夕刊，2004年4月24日付。

合形態の多様な利用による補完というかたちで、産業、事業分野・製品分野、ビジネスプロセスによって企業の競争力・競争優位が大きく異なってこざるをえないという競争構造にある今日の世界と各国の資本主義の複雑性・多様性への対応をはかりながら資本蓄積を推し進めようとしている点に今日の特徴が示されている。

2 20 世紀型企業構造と企業提携の位置

つぎに、企業提携の今日的意義に関して、「垂直統合型」という 20 世紀に支配的な企業構造との関連で今日の企業提携がどのように位置づけられるかという問題についてみておくことにしよう。この点に関しては、企業の戦略的手段としてみた場合に提携がどのような位置を占めるものであるのかという問題と、提携という戦略オプションの選択、その意義の高まりが巨大企業の企業構造との関連でみていかなる位置にあるかという問題とが重要である。

こうした問題のうち、まず前者に関していえば、今日の提携を M&A や直接投資の補完としてではなく、それらと並列的な戦略手段となっているとみる見解も多い¹⁰⁹⁾。この点は多国籍企業論におけるいわゆる「内部化理論」において提携を直接投資による内部化に次ぐ次善の策と位置づけてきたのに対して¹¹⁰⁾、その意義を問題にしたものである。戦略の問題としてみれば、上述の如き 1990 年代以降の資本主義の変容のもとで提携が「次善の策」を超えるものとしての性格、意義をもちあわせているものも多くなってきている。また後者に関していえば、戦略的提携にみられるような今日の企業提携は、本来、あくまで内部化に基づく垂直統合を基礎にして成立するものであり、提携をいかに戦略的に経営行動のなかに組み込んだとしても、それ自体が単独で成り立つものでも、有効性を発揮しうるものではないといえる。その意味では、経営がもつ戦略性という特性からみると提携は部分最適化の域をでるものではなく、企業が成長し、生き残るための必要条件のひとつではあっても十分条件たりえないという面をもつといえる。「競争」と「協調」は本来反定立（アンチテーゼ）であり¹¹¹⁾、あくまで主側面である「競争」の上に「協調」という側面を必要かつ有効な限りにおいて部分的組み込むにすぎないので

109) 例えば長谷川、前掲書、永池克明「エレクトロニクス産業における戦略的提携の研究」『経済学研究』（九州大学）、第 70 巻第 1 号、2003 年 6 月、中原、前掲論文などを参照。例えば永池克明氏は、「M&A が内部化であれば、提携は『内・外部要因結合』戦略として従来のような M&A の補助的手段としてでなく並列に置くべきである」とした上で、「その特徴は、機動性、戦略的柔軟性、シナジー性である」とされている。同論文、27 ページ。

110) 例えば A.M. Rugman, *Inside the Multinationals*, Croom Helm, 1981 (江夏健一・中島 潤・有沢孝義・藤沢武史訳『多国籍企業と内部化理論』ミネルヴァ書房、1983 年)、A New Theory of the Multinational Enterprise: Internationalization Versus Internalization, *The Columbia Journal of World Business*, 1980, Spring など参照。

111) 江夏健一「総括 ノン・アライアンス・サクセスを求めて」、江夏編著、前掲書、291 ページ、293 ページ。

あって、提携の形成は経営資源の獲得をはじめ競争上不可欠な基本的条件、基幹的要素そのものを十分に生み出しうるものではない。基本的には、そうした条件は内部化による統合＝内部組織化を基礎にして構築されざるをえないのであって、その意味でも、「多くの国際取引が複雑に組み合わされる企業の戦略レベルでは、単独進出と提携が併用され、相互に補完的となりうる¹¹²⁾」としても、今日みられる提携もあくまで「統合」を基礎にしたものであり、「統合」に対する補完的性格をもつものといえる。

また今日の提携は「協調しながら競争する」というかたちでの競争構造をつくりだすものであるといえるが、それに参加したグループ間の競争とともにグループ内でも競争を惹起し¹¹³⁾、提携と提携の間の競争という従来なかった競争戦略のために、それに参加する企業間の協調が必要となるとともに、提携内部では、それに参加する企業の間での競争が展開されるという新しい競争関係を生み出すという面がみられる¹¹⁴⁾。それだけに、提携に参加したグループ内の競争への対応として、自社で独自に何をどう賄い、どの部分を外部資源結合型でいかに対応していくかが重要な問題となってくるのであり、内部化による統合が基礎になってこそ提携による補完が大きな意味をもつとともに、それを一層有効なものにしようといえる。この点に関連して、竹田志郎氏は、戦略提携は完全所有主義による既存の全世界的事業所網を前提として初めて可能になるものであり、「多国籍企業の『強さ』はグローバルにみた主要市場での販売・サービス・生産等の拠点構築とその運営を前提として発揮される」のであって、新設や買収と比べ提携がたんに有利だから選択できるというものではないとされている¹¹⁵⁾。また同氏は、多国籍企業は完全所有子会社による世界的な事業ネットワークの完成をふまえて初めて商品輸出、技術輸出、企業進出という方法の計画的活用が可能となったのであり、そうした自前のネットワークの完成までは「企業主体の発展過程によって規制された代替・補完的な性質をもつもの」にとどまっていたのに対して、「各種の企業提携は十分に選択・併用されうる戦略的性格をもつ性質に変わった」とされている¹¹⁶⁾。ただ、で考察した1990年代以降の資本主義の変容にみられるように、熾烈に「競争」しながらも部分的に「協調」することによってそうした補完的機能を追求せざるをえないところまでグローバルに広がった現代の資本主義とそこでの競争構造の変化にこそ今日の問題性が示されているといえる。

112) 長谷川，前掲書，236 ページ。

113) 東 伸之・大川 将「エレクトロニクス業界における戦略提携」『財界観測』（野村総合研究所），第 58 巻第 12 号，1993 年 12 月，参照。

114) 山下，前掲「産業のライフサイクルと戦略的アライアンス」，33 ページ。

115) 竹田，前掲『多国籍企業と戦略提携』，95 ページ，204 ページ，竹田，前掲「多国籍企業の基本的経営戦略としての戦略提携」，23 ページ。

116) 竹田，前掲『国際戦略提携』，113-4 ページ，